

**VANESSA GOMES CESCHIN**

**UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

**A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE  
CONTROLE FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA OPERADORA DE  
PLANO DE SAÚDE**

**CURITIBA**

**2009**

**VANESSA GOMES CESCHIN**

**A IMPORTÂNCIA DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE  
CONTROLE FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA OPERADORA DE  
PLANO DE SAÚDE**

Monografia apresentado ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR – Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Cursos de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2008.

Orientador: Prof. Wesley S. do Nascimento

**CURITIBA**

**2009**

Dedico esta monografia à minha família, em especial a meus pais pelo apoio e compreensão demonstrados nesses anos de faculdade.

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão desta monografia não seria possível sem a colaboração de várias pessoas. Em especial, gostaria de agradecer:

Primeiramente ao Nosso Deus, Nosso Criador; Que nos permite as realizações;

Aos meus queridos familiares, pelo amor e pela compreensão sempre tão presentes;

Aos orientadores professores, Dr. Luciano Marcio Scherer e Ms. Wesley S. do Nascimento, por todo apoio e dedicação prestados em todos os momentos, principalmente, nos mais difíceis, pelos ensinamentos e orientações concedidos e, por ter confiado em meus ideais;

Aos professores e mestres, colegas e todos os integrantes do curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná - UFPR, que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste.

## **RESUMO**

**CESCHIN, Vanessa Gomes. A Importância do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle Financeiro: Um Estudo de Caso das Operadoras de Plano de Saúde.**

A proposta deste trabalho está em demonstrar a importância da utilização de um orçamento empresarial como instrumento de planejamento e controle financeiro para as empresas da área de saúde. Sendo assim, busca analisar qual a contribuição do orçamento empresarial para a melhoria da gestão econômica das empresas na área de saúde, por meio da utilização de ferramentas e controles que tem como finalidade acompanhar e avaliar o desempenho empresarial, visando assegurar o retorno sobre os investimentos efetuados. Justifica-se o interesse em pesquisar sobre a necessidade do orçamento e planejamento financeiro nas organizações, onde é possível perceber que muitas empresas passam por dificuldades financeiras e recorrem a instituições financeiras para obter empréstimo para capital de giro. Entende-se que muitas empresas são constituídas sem terem analisados as condições e despesas necessárias para o início de suas atividades e depois que começam a trabalhar é que aparece a dificuldade de capital de giro. Planejar é uma das tarefas mais importantes do gestor. Por meio de uma gestão orçamentária é possível constituir uma administração eficaz, onde os planos financeiros fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Sendo assim, com muita frequência, as necessidades financeiras de curto prazo têm acarretado um progressivo distanciamento dos administradores financeiros das atividades ligadas ao negócio da empresa. Desenvolveram-se atividades que proporcionaram um maior envolvimento da área financeira com as demais atividades operacionais que requer estruturas adequadas, instrumentos, sistemas de acompanhamento e avaliação desenvolvidos de forma consistente com a estratégia global. Apresenta-se como metodologia um estudo de caso com base nas informações de uma empresa na área de planos de saúde, analisando o modelo proposto de orçamento e planejamento financeiro para a empresa em estudo, contribuindo para melhor controle financeiro, captação de recursos, manutenção das despesas, bem como para a tomada de decisões gerenciais.

**Palavras-chave:** orçamento, controle, planejamento, gestão, recursos.

## **ABSTRACT**

**CESCHIN, Vanessa Gomes. The Importance of Budget Tool Business and Financial Control: A Case Study of Health Plan Carriers.**

The purpose of this study is to demonstrate the importance of using a budget as a tool for business planning and financial control for firms in the area of health. So, which aims at analyzing the contribution of the business budget to improving the management of economic enterprises in health, through the use of tools and controls that is to monitor and evaluate the business performance, to ensure the return on investment made. It is the interest in researching the need for budget and financial planning in the organizations where you can see that many companies go through financial difficulties and rely on financial institutions to obtain loans for working capital. It is understood that many companies are formed without having examined the conditions and necessary expenses for the beginning of its activities and then they begin to work it appears that the difficulty of working capital. Planning is one of the most important tasks of the manager. Through a budget management can be an effective administration, financial plans which provide roadmaps to achieve the objectives of the company. So often, the short-term financial needs have caused a progressive distancing of directors of the financial activities related to the business of the company. Developed activities that it provided a greater involvement of the financial area with other operational activities that requires appropriate structures, tools, monitoring and evaluation systems developed in a manner consistent with the overall strategy. It is presented as a case study methodology based on information from a company in the area of health plans, analyzing the proposed model of budget and financial planning for the company under study, contributing to better control financial, fundraising, maintenance of expenditure and for making management decisions.

Key-words: budget, control, planning, management, resources.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO</b>	
<b>EMPRESARIAL</b>	<b>11</b>
2.1 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	11
2.1.1 Histórico	11
2.1.2 Conceito de planejamento	12
2.2 ORÇAMENTO	13
2.2.1 Conceito	13
2.2.2 Aplicação orçamentária	14
2.2.3 Finalidade	15
2.2.4 Orçamento de Caixa	15
2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	17
2.3.1 Função do orçamento empresarial	18
2.3.2 Tipos de orçamentos	20
<b>3 A IMPORTÂNCIA DAS OPERAÇÕES NO PLANEJAMENTO E CONTROLE</b>	
<b>FINANCEIRO NAS TOMADAS DE DECISÕES GERENCIAIS</b>	<b>24</b>
3.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	24
3.2 CONTROLE DA GESTÃO FINANCEIRA NA TOMADA DE DECISÃO	29
3.3 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	30
<b>4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS OPERADORAS DE PLANOS DE</b>	
<b>SAÚDE</b>	<b>36</b>
4.1 SURGIMENTO DA COOPERATIVA MÉDICA	36
4.2 O SETOR DE MEDICINA DE GRUPO	40
4.3 REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR	46
4.3.1 A evolução da regulamentação do setor de saúde suplementar	47
4.3.2 Regras de funcionamento do setor	47
4.3.3 Classificação das operadoras	48
4.3.4 Tipos de planos de saúde	48
4.3.5 Planos quanto à forma de contratação	48
4.3.6 Formas de contratação	49
4.3.7 Planos quanto à abrangência geográfica	49
4.3.8 Planos quanto à organização da rede de serviços	49

4.4 PLANO NACIONAL DE SAÚDE .....	50
4.6 TIPOS DE ORÇAMENTOS EMPRESARIAIS UTILIZADOS NAS EMPRESAS DE PLANOS DE SAÚDE .....	52
4.5.1 Orçamento estático.....	52
4.5.2 Orçamento flexível .....	53
5 ESTUDO DE CASO: A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE.....	55
5.1 A EMPRESA.....	55
5.1.1 Histórico .....	55
5.1.2 Área de atuação .....	56
5.1.3 Missão e visão.....	57
5.1.4 Estrutura e rede de atendimento .....	57
5.2 METODOLOGIA .....	61
5.2.1 Método de pesquisa.....	61
5.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL .....	62
5.4 MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA .....	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS .....	74
ANEXOS.....	76



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: CICLO OPERACIONAL DE CAIXA.....	31
FIGURA 2: COMPARATIVO DE ORÇAMENTO ESTÁTICO E FLEXÍVEL.....	53
FIGURA 3: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CLINIPAM .....	62
FIGURA 4: FLUXOGRAMA DE CONTROLES INTERNOS.....	64
FIGURA 5: APLICAÇÃO DA “FASE I” NO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	68
FIGURA 6: MODELO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO (FASE II) .....	69
FIGURA 7: APLICAÇÃO DA “FASE II” NO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	70
FIGURA 8: MODELO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO (DIAGNÓSTICO DA PROJEÇÃO) .....	70
QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ASSISTÊNCIA MÉDICA.....	42
QUADRO 2: COMPARATIVO DE CRESCIMENTO DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE.....	56

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como finalidade demonstrar a importância do orçamento nas empresas.

Entende-se que as despesas operacionais devem ser controladas de forma individual, sendo estas classificadas hierarquicamente. Separar as despesas de operação das despesas de manutenção e, de demais despesas de serviços e materiais. São as despesas de cunho estratégico ou prioritárias, dos serviços de manutenção, operação e comercial. Para uma melhor identificação das despesas operacionais a nível de comprometimento, busca na análise a sua resposta. As despesas operacionais direcionadas para uma análise individualizada, tendem a ser mais eficazes. A alimentação dos dados de despesas operacionais em planilhas de controles gerenciais, faz-se de maneira cuidadosa, sem atropelos, para não ocorrer em erros de digitação.

Desta forma, verifica-se a importância do planejamento e controle, nas pequenas e médias empresas. Servindo não apenas como instrumento gerencial, mas também como medida estratégica que auxilia na tomada de decisão, projeção e no alcance de objetivos propostos pela empresa e sua competitividade no mercado.

O problema de pesquisa pode ser abordado por meio do seguinte questionamento: Qual a real importância da aplicação do orçamento gerencial, como ferramenta de gestão para a manutenção financeira das empresas da área de saúde, em um mercado cada vez mais exigente e competitivo?

O objetivo principal está em apresentar e analisar os modelos de orçamento e seus benefícios, como ferramenta de Gestão, aplicáveis à Área de Saúde e objeto de pesquisa, no cenário atual. Identificar os fatores positivos e negativos à implementação do orçamento nas empresas.

Já os objetivos específicos abordados são os seguintes:

- Demonstrar a evolução histórica, conceitos e aplicabilidades do orçamento empresarial;
- Discutir as diretrizes para implantação de Planejamento nas Empresas;
- Descrever os tipos de Planejamentos melhor aplicáveis ao objeto de pesquisa;
- Relatar os objetivos, benefícios e resultados alcançados após a implantação da ferramenta na empresa de estudo.

Este estudo justifica-se pela importância na implementação dos modelos de orçamentos utilizados atualmente, os processos necessários para sua aplicação na empresa em questão, seus pontos fracos e fortes e principais características que auxiliam no controle dos resultados e projeções das empresas.

O orçamento na empresa pode ser útil desde a sua constituição e é fundamental na continuação de suas atividades, desta forma mantendo e gerando empregos, contribuindo com impostos e no desenvolvimento econômico do País. O orçamento contribui para demonstrar o impacto de um mau orçamento e também o impacto positivo quando existe um bom orçamento e uma boa previsão na gestão de um administrador.

Busca-se melhor identificar os pontos conflitantes ou resistentes, que as empresas encontram na decisão de implantação do processo de orçamento e a importância da integração entre as partes.

\* A metodologia utilizada foi bibliográfica, na consulta de livros, sites, jornais, etc. A pesquisa utilizará como métodos de abordagem: método dedutivo e método hipotético-dedutivo. Adotou-se como métodos de procedimento o histórico e o comparativo (GIL, 2009).

\* Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 284) dentre as fases da pesquisa qualitativa, busca-se evidenciar a observação e a valorização dos fenômenos, estabelecer idéias, demonstrar o grau de fundamentação, a revisão de idéias resultantes da análise, e propor novas observações e valorizações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar respostas e idéias.

Visando melhor desenvolver a metodologia foi utilizada consulta em fonte bibliográficas sobre Planejamento Financeiro e Gestão Orçamentária.

Para análise dos mesmos, foram realizadas leituras dos dados obtidos e uma conclusão levando em conta a gestão de controle orçamentário no qual estão inseridas o objeto de pesquisa, e as técnicas de planejamento financeiro e de orçamento adaptáveis às particularidades das empresas objeto deste trabalho.

## **2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL**

O interesse em pesquisar sobre a necessidade do orçamento na empresa surgiu ao verificar que muitas empresas estão passando por dificuldades financeiras e recorrem a instituições financeiras para obter empréstimo para capital de giro.

Percebe-se que muitas empresas são constituídas sem terem analisados as condições e despesas necessárias para o início de suas atividades e depois que começam a trabalhar é que aparece a dificuldade de capital de giro, de estrutura para o desenvolvimento de seu trabalho.

### **2.1 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**

#### **2.1.1 Histórico**

Conforme Tavares (1991), a primeira etapa do desenvolvimento do conceito de planejamento e orçamento pode delimitada até a década de 1950, contemplando o planejamento e orçamento financeiro.

As empresas, baseadas na previsão de receitas, estimavam os vários gastos, classificando-os e distribuindo-os em rubricas específicas. Esse processo enfatizava o controle dos gastos previamente orçados, baseados em dados históricos, assumindo que os mesmos se repetiriam.

No princípio da década de 1960 houve significativas modificações na concepção do planejamento com o enfoque do planejamento de longo prazo, baseado na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente.

Para tanto, tornava-se necessário estimar o futuro a partir da projeção de indicadores atuais e passados. Essa perspectiva tinha por base o modelo econômico americano, onde prevalecia a relativa estabilidade do crescimento da economia e a manutenção dos indicadores econômicos.

Três tipos de previsões eram realizados:

- uma projeção de referência, para indicar o que pode acontecer a uma organização se nada for feito;
- uma projeção desejável, para indicar onde a organização poderia

chegar se todas as suas aspirações fossem cumpridas;

- uma projeção planejada, para descrever onde a empresa deveria chegar efetivamente para atingir suas aspirações.

### 2.1.2 Conceito de planejamento

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas. Estimar os recursos a serem empregados e definir as atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades. (BRAGA, 1998)

Para Telo (2001) trata do conceito de Planejamento Financeiro e sua importância como instrumento de gestão nas empresas. Apresenta seus benefícios, os pontos positivos e negativos, além de identificar as características da implantação nas empresas de pequeno porte e estruturas familiares.

✂ Para Robbins (2001, p. 116) o planejamento é a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades”.

O Planejamento é um processo de reflexão que leva à tomada decisões hoje sobre o que é desejado que aconteça no futuro. O planejamento é essencialmente um processo de criar o futuro que é esperado para empresa. O planejamento é também o modo pelo qual são definidos os caminhos que devem ser seguidos para atingir esses estados futuros desejados. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1998 )

Entende-se que o planejamento é de suma importância na visão do administrador que exercita em toda a extensão suas habilidades, conhecimentos, criatividade, sabedoria e intuição. É a circunstância também que exige dele coragem, ousadia e a capacidade de assumir riscos.

O planejamento é ainda um processo que envolve avaliação e tomada de decisão em face de cenários prováveis, visando a definição de um plano para se chegar a uma situação futura desejada, a partir de informações sobre as variáveis do ambiente, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecida e a noção e consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual (SANTI FILHO, 1998).

O planejamento busca “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos e metas empresariais para oportunizar a tomada de decisão no futuro, de modo mais fácil, rápido, coerente e efetivo”. (MARION, 1998)

Sendo assim, o objetivo planejamento está no desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes administrativas, viabilizando a avaliação das implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização, e tornando possível a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente (PELEIAS, 2003).

Entende-se que o planejamento identifica e busca o resultado traçado como meta, isto é, o planejamento é mais amplo e geral que o orçamento. O orçamento empresarial está ligado ao conceito de planejamento, tendo como finalidade identificar de forma detalhada cada atividade planejada na organização visando atingir o resultado final pretendido.

## 2.2 ORÇAMENTO

### 2.2.1 Conceito

Segundo Welsch (1998), o grande atributo que o Orçamento tem é de ser um poderoso instrumento que tem o objetivo claro e transparente de diminuir o tempo de decisão para eventuais dúvidas e de ser o grande orientador da empresa.

A sofisticação, entretanto, está calcada no conhecimento de quem prepara o Orçamento tanto em projeções financeiras, quanto na sensibilidade de mercado para poder, nos períodos apropriados, perceber possíveis alterações de vendas, compras, aumento de funcionários, dentre outras.

Para Nakagawa (1993, p. 68), o orçamento,

É a necessidade que a empresa tem de comunicar a seus gerentes os planos de ação, que, se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados, que, em termos econômicos e financeiros, deverão corresponder às metas e aos objetivos programados e que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos.

O orçamento é um dos passos mais cruciais para a garantia da continuidade de uma empresa, consiste em uma série de apostas disponibilizadas a fazer com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral.

Sanvicente (1997, p.213), diz que o orçamento “representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses.”

A Gestão Orçamentária não é um procedimento isolado que sai da cabeça de uma única pessoa. É um conjunto de esforços que tem o objetivo de maximizar os resultados, dentro dos parâmetros da ciência e da lei.

## **2.2.2 Aplicação orçamentária**

A necessidade de compreender as metas e a posição da empresa frequentemente é satisfeita quando se inicia o processo orçamentário com um manifesto geral do presidente a seus subordinados. Este manifesto baseia-se em um exame completo das perspectivas para a economia nacional e a indústria, desenvolvimentos e situações políticas, tendências e atividades sociais, tudo em relação aos objetivos e diretrizes da empresa. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1998).

Segundo Lukes (2008), com o aumento das complexidades das atividades, que passou a exigir das empresas uma maior quantidade de informações para controlar seus processos produtivos e tomar decisões nos níveis estratégicos e operacionais. Destacam-se os diferentes tipos de orçamentos como: empresarial, contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e orçamento perpétuo, além do *Balanced Scorecard*, que serve de apoio ao processo de planejamento e controle.

O manifesto pode indicar que, como resultado deste exame, o executivo principal acredita que está na época de expandir, de desenvolver novos produtos, de acrescentar novos canais de distribuição, ou prosseguir em programas de expansão ou diversificação. Ou, sob outras circunstâncias, pode indicar a necessidade de economizar, de haver tratamento mais cuidadoso dos recursos, de seguir menos vigorosamente novas maneiras de expandir as operações (HOJI, 2001).

Em suma, complementa-se que o orçamento identifica os insumos necessários para atingir os objetivos desejados.

### 2.2.3 Finalidade

A finalidade do orçamento é criar o tom e a amplitude geral do programa da empresa; estas idéias podem ser discutidas, reformuladas ou tomadas mais específicas no nível de administração de cúpula, por intermédio de um comitê executivo ou de um comitê de orçamento e finanças, onde os principais dirigentes (administradores de cúpula, de linha e de assessoria) trabalhem em conjunto para validar ou esclarecer as propostas gerais. (WELSCH, 1998)

Hoji (2001, p. 358) o orçamento geral:

A estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, subdivididos em quadros (suborçamentos), onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros.

Após a apresentação do papel desempenhado pela elaboração de orçamentos na função geral de planejamento, não podemos deixar de dizer alguma coisa a respeito da outra face do processo administrativo mais amplo e do uso do orçamento como instrumento de controle.

### 2.2.4 Orçamento de Caixa

Segundo Sá (1998), o orçamento de caixa visa registrar o planejamento das entradas e saídas de caixa, da qual depende a liquidez e a disponibilidade de recursos da empresa. É praticamente impossível administrar eficazmente as finanças da empresa, sem que tenha como ferramenta um orçamento de caixa bem planejado.

Preparação do orçamento de caixa: agora que os objetivos e a importância do orçamento são conhecidos, pode-se proceder aos passos necessários para a preparação do mesmo. Portanto, as três etapas fundamentais são (SÁ, 1998):

- a) Iniciar o orçamento com um saldo de caixa no início de cada mês. O saldo final de um mês, será o saldo inicial do mês subsequente, e assim sucessivamente;
- b) Adicionar os recebimentos provenientes das vendas realizadas e a realizar. Portanto, é fundamental um Planejamento de Vendas muito bem



elaborado. Não se deve esquecer que as vendas podem ser à vista ou a prazo. Adiciona-se também outros tipos de recebimentos, como venda de ativo, aporte de capital, financiamento, etc.

c) Diminuir os desembolsos, que podem ser divididos em:

- *operacionais* - matérias-primas; materiais diversos; folha de pagamento e encargos sociais; impostos, comissões e outras provisões;
- *não operacionais* - amortização de empréstimos, financiamentos e investimentos. Também poderão ser colocados neste grupo de conta as retiradas de sócios em função do risco do negócio;

d) Determina-se o saldo final de caixa, o qual poderá ser positivo ou negativo.

Para conhecer a capacidade de geração de caixa de uma empresa, é necessário obter, além das demonstrações contábeis clássicas, uma demonstração que evidencie os recebimentos e pagamentos de um determinado período. Buscando atender a essas necessidades dos usuários da informação contábil, países como Inglaterra, Japão, Estados Unidos e outros estão exigindo a publicação da demonstração do fluxo de caixa, por entenderem que somente as demonstrações contábeis clássicas não permitem uma análise segura da situação financeira da empresa.

Existem duas formas distintas de apuração do resultado utilizado pela contabilidade denominados de regimes de contabilidade (IUDÍCIBUS, 1995):

a) Regime de competência: é aceito e recomendado pelo Imposto de Renda que é a forma mais adequada e completa para mostrar o resultado da empresa ou seja o lucro ou prejuízo tendo duas regras básicas:

- A receita será contabilizada no período em que for gerada, independente do seu recebimento;
- A despesa será contabilizada no período em que for gerada independente do seu pagamento.

O lucro será apurado subtraindo-se toda despesa do período do total da receita gerada no mesmo período.

b) Regime de caixa: é a forma simplificada de contabilidade sendo muito utilizada pelas microempresas ou as entidades sem fins lucrativos. Tendo como regras básicas:

- A receita será contabilizada no momento de seu recebimento, ou seja, quando entrar dinheiro no caixa;
- A despesa será contabilizada no momento do pagamento, ou seja, quando sair dinheiro do caixa.

Assim o lucro será apurado subtraindo-se a despesa paga da receita recebida. A técnica do regime de caixa da base para a estruturação de um instrumento indispensável para tomar decisões para todos os tipos de empresas demonstrando a origem e a aplicação de todo o dinheiro que entra e sai do caixa em determinado período.

## 2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

✱ Segundo Figueiredo (1997, p. 53-54), o orçamento tem por finalidade, assegurar que as atividades da firma estão de acordo com o planejado e o sentido amplo do controle, é que o controle orçamentário preocupa-se em manter os dispêndios da firma em conformidade com o plano orçamentário, em quanto que no sentido do planejamento e controle em suma, o controle operacional é o processo que assegura que as tarefas específicas estão sendo desempenhadas com eficiência.

Desta forma o orçamento de caixa para efeito de controle interno torna-se eficaz, no acompanhamento das previsões traçadas em comparação ao realizado. Este orçamento é anual, ou seja, vai de janeiro à dezembro, podendo ser reprogramado quando necessário, e os dados para sua alimentação devem ser o previsto e realizado mensal e acumulado.

É necessário que uma parte da preparação do orçamento seja centralizada. A tarefa de reunir as estimativas e os planos nos padrões desejados para um "relatório financeiro" é da espécie que não pode ser dividida entre as pessoas. Deve haver algum ponto focal através do qual todas as várias espécies de dados financeiros e estatísticos possam fluir; ponto onde possam ser feitas perguntas sobre

procedimento, métodos de análise, ou interpretação; e onde as 'propostas experimentais possam ser examinadas por sua inteireza, coerência e compatibilidade com outros planos. Em geral, este ponto é estabelecido designando-se algum executivo como encarregado do orçamento, do planejamento financeiro, ou outro título semelhante (FIGUEIREDO, 1997).

A natureza da responsabilidade deste administrador sugere que ele deve estar intimamente associado ao principal executivo financeiro - o controlador o tesoureiro, ou o vice-presidente financeiro. Em uma grande empresa, tipicamente, a função orçamento (isto é, o exame e facilitação do processo orçamentário) é atribuída a um controlador assistente, ou ao próprio controlador em uma empresa pequena. Isso é lógico em consequência da relação íntima que deve existir entre o planejamento de eventos financeiros e sua mensuração à maneira em que na verdade ocorrem. Entende-se que o encarregado do orçamento não faz os planos, ele os reúne em termos resumidos, e usa o sistema contábil a fim de obter o feedback necessário para que os administradores verifiquem seus desempenhos. Dessa forma, a integração do sistema orçamentário é favorecida pelo uso do departamento de contabilidade para analisar e fazer relatórios sobre o sistema orçamentário.

### **2.3.1 Função do orçamento empresarial**

O processo de orçamento é freqüentemente feito em departamentos estanques, com as várias unidades preparando seus orçamentos de acordo com as orientações vindas do topo da administração.

O orçamento é talvez o mais importante processo de planejamento da empresa. Mas os objetivos e metas da empresa quase nunca são bem repassados aos escalões mais baixos (WELSCH, 2001).

Entende-se que orçamentos são planos feitos para o futuro. Como todos os planos exigem específicas e relevantes previsões e expectativas sobre o futuro. Prever o futuro geralmente é uma tarefa difícil e desagradável. O futuro é um alvo móvel e um adequado orçamento deveria refletir incerteza e risco.

Orçamentos são usados para monitorar e controlar operações e atividades. O processo de orçamento precisa ser um traçado geral capaz de distinguir os eventos controláveis dos eventos incontroláveis. Desta forma, orçamentos são baseados em

dados contábeis e expressos em termos financeiros. Muitos administradores não têm uma boa formação contábil e isto torna, do ponto de vista deles, a atividade de orçamento às vezes sem nexo e de pouca utilidade prática. Finalmente, o processo de orçamento consome muito tempo das pessoas, o que contribui ainda mais para sua rejeição. Volumes e mais volumes de planilhas precisam ser preparadas e conciliadas (SANVICENTE, 2006).

As empresas precisam de um método para juntar ao plano de negócios - missão, visão, crenças, resultados, estratégias, objetivos e táticas – com suas atividades atuais. Este é o papel do orçamento empresarial. Por recompensa o orçamento empresarial fornece o mecanismo para assegurar a correta medição dos custos e controle das atividades da empresa. Ao mesmo tempo, ele expressa, em termos financeiros, as estratégias e táticas da empresa, mensurando, ainda, a performance econômica e financeira. Sem clareza, com ambigüidade nas premissas vindas dos planejadores, o orçamento estará invariavelmente errado (WELSCH, 2001).

O orçamento empresarial precisa refletir o nível do plano e o tempo envolvido. Planos estratégicos representam o mais alto nível do planejamento e são desenvolvidos pelos administradores do topo da empresa usando o caminho *top-down*. São designados implementar as metas e objetivos de longo prazo da empresa. Planos táticos são preparados usando o caminho *bottom-up* e têm um horizonte de curto prazo. São mais detalhados que os planos estratégicos e são freqüentemente preparados por departamentos e/ou nível de atividade (WELSCH, 2001).

O plano estratégico é para a empresa com um todo, mas o plano tático descreve como os vários departamentos e atividades esperam realizar as metas estratégicas e objetivos traçados. Pode-se perceber a existência de uma íntima ligação entre os dois.

O ideal é que o orçamento empresarial flua naturalmente e seja um processo bem coordenado com uma boa comunicação entre o topo da empresa e sua base operacional para que esta última esteja bem sintonizada com os objetivos da empresa como um todo. Ainda assim, com todos os problemas aqui relatados, o orçamento empresarial tem mais benefícios do que custos, por isso, compensa implantá-lo na sua empresa.

### 2.3.2 Tipos de orçamentos

Dentre os tipos de orçamento, citam-se os seguintes (WELSCH, 2001):

#### A) ORÇAMENTO DE VENDAS

O estabelecimento de previsões/orçamentos, tão exatas quanto possível, e o seu uso prático no trabalho diário, principalmente na área de marketing, tem sido normalmente adotado pela administração das empresas e de outras organizações durante os últimos anos, não só nos países chamados desenvolvidos, como também nos países novos, de menor tradição industrial e empresarial.

Ao planejar suas atividades para o ano seguinte e elaborar os orçamentos correspondentes, com as destinações de recursos cabíveis, as políticas e os programas neles concebidos deverão estar necessariamente refletidos.

Assim, o orçamento de vendas não incluirá previsões de descontos, sendo os preços de venda a serem recebidos integralmente avaliados, refletindo a política adotada, ou seja, uma decisão "condicionada"; por sua vez, os orçamentos de despesas de vendas deverão conter dotações e estimativas para custear os contatos com distribuidores, pagar os serviços dos canais de comunicação escolhidos, e assim por diante, mesmo que sujeitos a erro (WELSCH, 2001).

A característica principal da previsão, e que a diferencia especificamente de predição pura e simples, é o elemento calculável.

Predição e profecia são sinônimas no dicionário. Prever, entretanto, é o ato de "ver antecipadamente, calcular, pressupor".

Poderíamos equacionar o esquema de previsão com a seguinte fórmula:

$$\text{Previsão} = \text{Projeção} + \text{Predição}$$

Onde a projeção é o elemento calculável (fatores verificados transpostos para o futuro) e predição é o elemento conjetural.

Na sua forma ideal, previsão é a observação do comportamento de determinado fenômeno, durante um período de tempo suficientemente longo para permitir, com razoável dose de certeza, a conclusão de que este fenômeno deverá apresentar comportamento semelhante, no futuro.

As previsões de vendas, numa empresa moderna, são úteis em todos os setores, pois, via de regra, é das vendas que dependem a continuidade e expansão da firma. Mas podemos destacar os seguintes (WELSCH, 2001):

- a. Diretoria – no planejamento e no controle das operações da empresa em geral.
- b. Finanças – no estabelecimento de orçamentos, na previsão do capital de giro, nas previsões de caixa e nas previsões de receitas e despesas.
- c. Marketing – na formulação de objetivos e estratégia de vendas, na avaliação do desempenho da equipe de vendas, na remuneração dos vendedores, e no controle de todos os setores em que se manifesta o esforço de vendas.
- d. Propaganda – algumas empresas calculam seus orçamentos de propaganda com uma percentagem fixa sobre as vendas liquidas. Também a estratégia publicitária (especialmente no setor de media) pode ser adaptada a fim de concentrar os esforços nas áreas que apresentam condições adversas.
- e. Produção – no planejamento da produção e no controle dos estoques.
- f. Compras – no planejamento de compras, a fim de obter preços favoráveis. Na manutenção racional de estoques, evitando a imobilização excessiva de capital ou a falta de matérias-primas para a produção.
- g. Pesquisas e desenvolvimento – os estudos de potencial permitem um planejamento mais objetivo para a introdução de novos produtos.
- h. Pessoal – no planejamento das necessidades futuras de pessoal e na administração de salários.
- i. Engenharia – no planejamento da instalação e da manutenção do equipamento.

A tarefa de prever venda divide-se basicamente em três fases coleta de informação, análise de informação e a elaboração da estimativa.

### C) ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

São as despesas que serão pagas ou incorridas para vender produtos e administrar a empresa, extra-produção.

São as despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras.

### D) ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

O plano de produção deve conciliar as necessidades de vendas, a capacidade de produção e os interesses da empresa, visando a racionalidade e disponibilidade dos estoques de produtos acabados e materiais produtivos.

Desta forma, deve-se realizar o planejamento de produção (WELSCH, 2001):

- a) planejar as necessidades futuras de capacidade de forma que se possa atender à demanda de mercado;
- b) planejar a compra dos materiais para que eles cheguem no momento certo e nas quantidades certas, mantendo o processo produtivo sem rupturas que possam prejudicar os níveis de utilização pretendidos para os recursos;
- c) planejar os níveis apropriados de estoque, garantindo o funcionamento "suave" da fábrica com o mínimo de investimento possível;
- d) programar atividades de produção de forma a não desperdiçar esforços, ocupando os recursos com as atividades prioritárias, visando atender plenamente os pedidos dos clientes;
- e) indicar a situação corrente das pessoas, equipamentos, materiais, ordens e demais recursos produtivos;
- f) indicar a necessidade de reprogramação de atividades quando alguma anormalidade afete o que foi planejado;
- g) prover informações a respeito das atividades físicas e financeiras da manufatura, de forma que todas as funções da organização atuem de modo coerente e integrado;
- h) informar prazos com precisão aos clientes e depois cumpri-los, mesmo em situações ambientais dinâmicas e difíceis de prever.

Para o orçamento de produção, torna-se necessário obter as seguintes informações (WELSCH, 2001):

a) Orçamento de Matérias-Primas

1. Finalidades

- informações para compras
- projeção de custos
- estabelecer níveis de estoques
- determinar necessidades de caixa
- controle do consumo

1. Dados Básicos

- volume de atividade planejado (orçamento de produção)
- taxas padrão de consumo.

b) Orçamento de Compras e Estoques de Matérias-primas

1. Políticas de estoques considera: necessidades, economia descontos, perecibilidade, disponibilidade (oferta), disponibilidades financeiras, instalações, custos de manutenção, riscos, obsolescência
2. Estoques: custos de manutenção x custos de manutenção insuficiente (falta)
3. Ponto de encomenda e estoque de segurança
4. Orçamento de compras específica
  - quantidade a ser comprada
  - época das compras
  - custo estimado



### **3 A IMPORTÂNCIA DAS OPERAÇÕES NO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO NAS TOMADAS DE DECISÕES GERENCIAIS**

#### **3.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO**

As atividades de operações (ou atividades operacionais) existem em função do negócio da empresa e são executadas com a finalidade de proporcionar um retorno adequado para os investimentos feitos pelos proprietários.

Planejar é uma das tarefas mais importantes do gestor, por meio de um planejamento é que se realiza uma gestão eficaz. Administrar uma empresa sem planejar suas atividades é como pilotar uma aeronave sem fazer o plano de vôo: fica-se sujeito a um pouso forçado a qualquer momento e lugar, podendo sofrer apenas um grande susto, como também ter destruição total. Se não planejar suas atividades, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a empresa em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la à falência. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira (GITMAN, 2001).

As atividades operacionais são refletidas em contas integrantes da Demonstração do Resultado, que geram o lucro (ou prejuízo) operacional. Exemplos: compras de matérias-primas, vendas, salários, aluguel etc.

Existem atividades operacionais que, de acordo com o regime de competência, não são contabilizadas em contas de resultado no momento da ocorrência. Por exemplo, as compras de matérias-primas são atividades operacionais contabilizadas inicialmente no Ativo Circulante e, após sofrer sucessivas transformações durante o processo industrial, são vendidas e deduzidas das receitas como parte do custo, juntamente com outros custos diretos e indiretos (GITMAN, 2001).

Basicamente, as atividades operacionais relacionam-se com a compra e venda de mercadorias, compra de matérias-primas e sua transformação, venda de produtos, prestação de serviços, armazenagem e distribuição. As atividades auxiliares que dão suporte ao negócio da empresa, tais como: planejamento

estratégico, serviços jurídicos, publicidade e controles financeiros diversos podem ser consideradas como atividades operacionais.

O capital de giro e investimentos, em ativos correntes, diferem dos ativos imobilizados, que são capitais fixos. Conforme Sanvicente (1997, p. 35) os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. Em vista dessa formulação, o curto prazo como duração desse ciclo de operações realmente varia conforme a natureza das operações.

Ele é, na verdade, o tempo exigido para que uma aplicação de dinheiro em insumos variáveis gire inteiramente, desde a compra de matéria-prima e pagamento de funcionários até o recebimento correspondente à venda de produto ou serviço proporcionado ao cliente, a partir do emprego de tais recursos.

Nesse contexto, planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim, poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

Nota-se que o planejamento financeiro, além de indicar caminhos que levam a alcançar os objetivos da empresa, tanto a curto como a longo prazo, cria mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais. O planejamento e o controle orçamentário, quando realizado juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas. Aumentos inesperados no índice de inadimplência no recebimento de créditos ou dificuldades na obtenção de recursos de terceiros são

rapidamente identificados. Com um controle financeiro eficaz, a empresa poderá sempre adotar uma postura proativa em relação a tais eventos (GITMAN, 2001).

O planejamento e o controle de disponibilidades normalmente devem estar relacionados a três dimensões temporais diferentes :

- Planejamento a longo prazo quando a ocorrência de fluxos corresponde às dimensões dos projetos de investimento e à dimensão temporal do plano de resultados a longo prazo (geralmente de cinco anos);
- Planejamento a curto prazo quando a ocorrência de fluxos está enquadrada no plano anual de resultados;
- Planejamento operacional, em que as entradas e saídas de caixa são projetadas para o mês, a semana ou o dia seguinte.

O planejamento financeiro a longo prazo busca conhecer antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando ao gestor se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros. O planejamento financeiro a curto prazo reflete a preocupação de estimar detalhadamente as entradas e saídas de dinheiro geradas pela própria atividade da empresa. E o planejamento operacional destina-se ao controle preciso das disponibilidades, a fim de minimizar os encargos financeiros dos empréstimos e maximizar os rendimentos das aplicações dos excessos.

O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. A crise de liquidez, isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia.

Porter (1999) cita que há um conjunto de restrições que são colocadas quanto à utilidade prática do planejamento no Brasil. Estas restrições estão na verdade relacionadas ao planejamento, pela falta de planos, planos desatualizados, planos não seguidos, planos desintegrados, resultados não compatíveis com a realidade da empresa, entre outros. Por isso, o autor lembra alguns requisitos para tornar o planejamento um instrumento útil à administração:

- O planejamento não substitui a ação: o planejamento é um instrumento da administração e esta deverá promover ações com base nele.

- O processo de planejamento não é uma atividade burocrática: planejar não é perder tempo com burocracias. Planejar é projetar a imagem da empresa no futuro.
- Os planos exigem compromisso: a consecução dos objetivos só será efetiva se houver comprometimento das pessoas que estão envolvidas no plano.
- O planejamento é um instrumento de motivação: utilizar as perspectivas factíveis do planejamento para criar desafios motivadores na equipe gerencial.
- Os planos como instrumentos de delegação: uma vez aprovado o planejamento, permitir a autonomia dentro dos limites de autoridade definidos.
- O planejamento é um trabalho em equipe: quando o planejamento é elaborado em equipe é possível torná-lo mais consistente, realista e significativo.
- Os resultados devem ser realistas: Os resultados previstos nos planos devem ser passíveis de realização.
- O planejamento exige esforço criativo: o planejamento exige reflexão e implica decisões importantes.
- A formulação de um plano precisa ser gerenciada: devem ser estabelecidas etapas, fases, prazos de execução e a definição dos seus responsáveis.

## Processo

- Fornecem uma disciplina forçando os gerentes a tomar cuidados olhando para frente periodicamente.
- Requerem comunicações rigorosas sobre meta, pontos estratégicos e alocação de recursos.
- Estimulam análise em um prazo mais longo do que em outro caso seriam feitas.
- Geram uma base para avaliar e integrar planos a curto prazo.
- Alongam horizontes de tempo e protegem investimentos a curto prazo, tais como Pesquisa & Desenvolvimento.

- Criam um fundo de cenário psicológico e uma estrutura de informação sobre o futuro defronte aos quais os gerentes possam calibrar decisões a curto prazo ou provisórias.

#### Tomada de Decisões

- Afinam os compromissos anuais.
- Formalizam os programas de redução de custo.
- Ajudam a implementar mudanças estratégicas uma vez decididas.

Na verdade, existe tal diversidade de práticas organizacionais, que a pessoa ou as pessoas que tomam as principais decisões financeiras dentro de uma empresa só podem ser localizadas depois de terem sido, primeiramente, definidos o âmbito e a natureza dessas decisões. Em resumo, a observação direta das práticas nesse campo pode ser de extrema valia no sentido de ajudar-nos a fazer nossa escolha, dentre definições alternativas a priori do âmbito das decisões financeiras, mas não pode oferecer uma resposta independente ao problema da definição.

As definições do âmbito da administração financeira formam três grandes grupos. Um deles afirma que as finanças se relacionam com o dinheiro e que, uma vez que quase todas as transações empresariais envolvem dinheiro, direta ou indiretamente, as finanças dizem respeito a quase todas as atividades de uma empresa. A maioria dos autores concorda que essa definição é muito ampla para ser significativa (MARION, 1998).

No outro extremo encontra-se a definição relativamente restrita, segundo a qual a Administração Financeira trata da obtenção e da administração dos recursos financeiros utilizados por uma empresa. Esse é o ponto de vista que tem tradicionalmente dominado os trabalhos acadêmicos sobre Administração Financeira. Tal como a definição da palavra "finanças", encontrada nos dicionários, ela concentra sua atenção quase que exclusivamente na obtenção de recursos financeiros, abrangendo, logicamente, uma discussão dos instrumentos, das instituições e das práticas através dos quais aqueles recursos são obtidos, bem como das relações legais e contábeis entre a empresa e suas fontes de recursos financeiros, inclusive a redistribuição da renda e do ativo por essas fontes.

### 3.2 CONTROLE DA GESTÃO FINANCEIRA NA TOMADA DE DECISÃO

A gestão financeira, para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

A sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüências de um planejamento que envolve volume de vendas com margens de lucros que remunerem de forma satisfatória o capital investido e um plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança do primeiro para o segundo, garantindo assim a viabilidade e a permanência da empresa no mercado (GITMAN, 2001).

É a outra grande diferença entre Finanças e Contabilidade: a tomada de decisão. O contador fornece dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como importante insumo ao processo de tomada de decisão.

\* Segundo Gitman (2001) a segunda maior diferença entre finanças e contabilidade diz respeito à tomada de decisões. Contadores dedicam maior parte de sua atenção à coleta e à apresentação de dados financeiros. Administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseados na avaliação dos resultados e riscos associados.

Segundo Gitman (2001), decisões de investimento determinam tanto a combinação quanto o tipo de ativos localizado no lado esquerdo do balanço. A combinação se refere à proporção de unidades monetárias em ativos circulantes e fixos. Uma vez que o "mix" é estabelecido, o gerente financeiro tenta manter níveis otimizados de cada tipo de ativo circulante. O gerente financeiro também decide quais ativos fixos adquirir e quando os ativos fixos existentes precisam ser modificados, substituídos ou liquidados. Essas decisões são importantes, pois elas afetam o sucesso da empresa na consecução de suas metas.

Segundo Gitman (2001) decisões de financiamento lidam com a parte direita do balanço da empresa e envolvem duas áreas importantes. Primeiramente, a combinação mais apropriada entre financiamentos a longo e curto prazo deve ser

estabelecida. Uma segunda e igualmente importante questão diz respeito a quais fontes de financiamento a curto ou a longo prazo são melhores em um dado período. Muitas dessas decisões são ditadas pela necessidade, mas algumas exigem uma análise profunda das alternativas de financiamento, seus custos e suas implicações a longo prazo. Mais uma vez, o efeito das decisões sobre o alcance dos objetivos é o mais importante.

A análise de índices financeiros envolve métodos de calcular e interpretar para avaliar o desempenho da empresa. Os insumos básicos para a análise de índices são a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial da empresa.

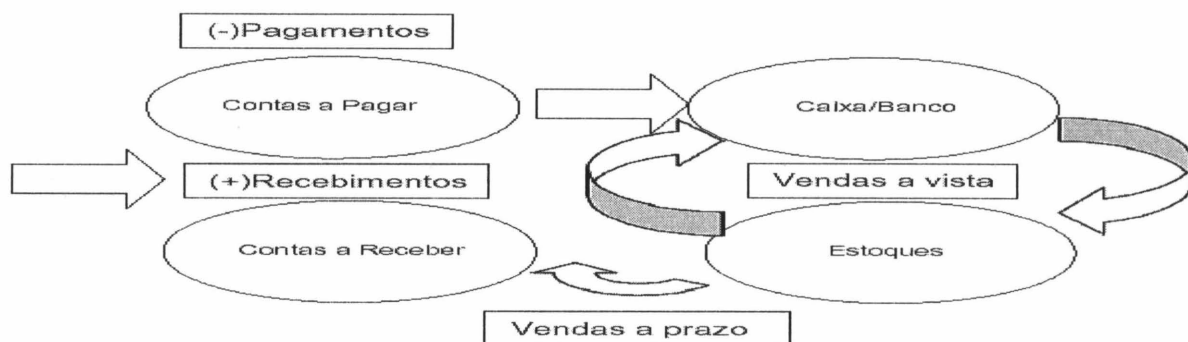
A análise de índices das demonstrações financeiras da empresa é de interesse dos acionistas, credores, assim como da própria administração da empresa. Tanto os acionistas atuais quanto os potenciais estão interessados nos níveis correntes e futuro de risco e retorno da empresa que vão afetar diretamente o preço das ações. Os credores da empresa estão principalmente interessados na liquidez a curto prazo da companhia, assim como na sua capacidade de realizar os pagamentos de juros e do principal. (MATARAZZO, 1995)

### 3.3 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A projeção do fluxo de caixa é um importante meio, utilizado pelos gestores, para avaliar alternativas de investimento e medir o reflexo monetário de determinada decisão de longo prazo para uma empresa. Essa técnica, quando bem executada, fornece subsídios para a projeção do desenvolvimento da entidade, objetivando preservar a sua continuidade (GITMAN, 2001).

Na Figura 1, são representados os elementos que compõem o ciclo operacional de caixa.

FIGURA 1: CICLO OPERACIONAL DE CAIXA



Fonte: Gitman (2001)

Os controles financeiros são indispensáveis a todas as empresas, pois além de essenciais para o controle da administração servem de base para instrumentos de planejamento. Os principais controles são:

- Registro de caixa e bancos: Este controle tem a finalidade de manter o registro de todos os recebimentos e pagamentos da empresa que ocorrem diariamente;
- Controle de contas a pagar e contas a receber:

São controles que visam a registrar informações essenciais referentes aos compromissos assumidos e créditos da empresa, provenientes de vendas a prazo;

- Controle de estoques:

Os estoques constituem aplicações da empresa, sendo assim podem representar uma parcela relevante dos ativos totais da mesma. Além do controle dos itens que compõem os estoques, a manutenção de determinados níveis desse estoque, considerados como ideais, torna-se de fundamental importância para a empresa.

Marion (2001) diz que "A Demonstração dos Fluxos de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos."



E Pizzalato apud Marion (2001) afirma que “[...] o fluxo de caixa admite uma analogia hidráulica com uma caixa d’água contendo medidores de vazão de entrada e saída”.

Zdanowicz (1995) define que:

“(...) denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário no caixa ao longo de um período pré-determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

O fluxo de caixa, então, é uma demonstração para o apoio da gerência com projeções das movimentações financeiras da empresa para os períodos futuros, geralmente agrupados em dias, semanas, meses, trimestres.

A informação sobre fluxo de caixa é uma informação sobre o fluxo financeiro da empresa. É através do fluxo financeiro que as empresas planejam e tomam decisões importantes de investimentos, financiamentos, distribuição de recursos, etc., fundamentais para a continuidade das operações normais do empreendimento.

A informação sobre o fluxo de caixa da empresa pode ser evidenciada basicamente de duas formas. Ou sobre operações de caixa realizadas em um período já decorrido, ou seja, descrevendo mudanças históricas no caixa da empresa, ou sobre operações de caixa da empresa que ainda irão ocorrer e que, portanto, referem-se a um período de tempo ainda não ocorrido, configurando-se como projeções (SÁ, 1998).

Um conceito essencial para a correta aplicação do fluxo de caixa é o conceito de fluxo de caixa histórico, que se refere ao primeiro tipo de informação descrito acima. Outro conceito de fluxo de caixa fundamental é o de fluxo de caixa orçado ou projetado, que expressa informações correspondentes ao conceito de projeção.

O fluxo de caixa histórico é o que mais representa a demonstração de fluxo de caixa componente do conjunto de demonstrações contábeis das empresas, servindo principalmente para análises comparativas e históricas. A segunda forma de apresentação de fluxo de caixa é utilizada principalmente pelas empresas no planejamento operacional e estratégico na gestão da atividade financeira, voltada para o futuro, sendo de uso interno da empresa(SÁ, 1998)..

A demonstração de fluxo de caixa histórico pode ser preparada a partir das outras demonstrações já elaboradas e divulgadas pela empresa, permitindo a análise das causas de modificação do caixa da empresa e um estudo do seu comportamento financeiro ao longo do tempo. É um adequado instrumento de análise.

A demonstração de fluxo de caixa em forma de orçamento, além de mostrar o efeito de cada variável de decisão no caixa da empresa, principalmente no que diz respeito ao seu capital de giro (caixa, contas a receber e estoques), é um adequado instrumento de trabalho, pois evidencia a necessidade de crédito que a empresa terá no curto prazo, antes dos vencimentos das obrigações que demandem endividamento e, também, possíveis folgas financeiras de curto prazo, possibilitando a sua aplicação em operações de curto prazo otimizando o seu desempenho financeiro (SÁ, 1998).

Para efeitos de cálculo, o método direto, que, para Gitman (2001), “consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando o método das partidas dobradas”. A utilização do método direto afasta a subjetividade das análises, uma vez que garante segurança nas informações geradas, bem como não sofre interferência da legislação fiscal. Ainda de acordo com o autor acima citado, podemos observar os seguintes aspectos, ligados a utilização do método direto de elaboração do Fluxo de Caixa:

Dentre as vantagens do fluxo de caixa pelo método direto, citam-se (GITMAN, 2001):

- Criar condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais;
- Reforçar a cultura de administração da empresa pelo controle do caixa;
- Disponibilizar informações de caixa diariamente para análise.

Já as desvantagens do fluxo de caixa pelo método direto (GITMAN, 2001):

- Gera um custo adicional para classificação dos recebimentos e pagamentos;
- Falta de experiência dos profissionais da área contábil em classificar os recebimentos e pagamentos, através do método das partidas dobradas.

Em suma, o planejamento é um processo que tem por objetivo produzir um ou mais resultados futuros desejáveis, que não ocorrerão a menos que se pratique uma ação, ou seja, o planejamento se preocupa tanto em evitar ações inadequadas, quanto em reduzir a frequência dos insucessos.

Deve-se ainda, referenciar as principais características de planejamento (SANTOS, 1999):

- Planejar é algo que feito antes de ação, isto é, é a tomada de decisão antecipada.
- Planejar é necessário quando o estado futuro desejável envolve uma série de decisões interdependentes, isto é, sistema de decisão.
- Planejar é um processo direcionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que não acontecerão a menos que se faça algo.
- O planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento.
- O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não seja expresso ou difundido. Quando informal, ele estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.
- O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento o controle se torna difícil.
- O planejamento tende a reduzir as incertezas e conseqüentemente os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade do alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.
- Deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se o planejamento está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois o planejamento sem o controle não tem eficácia.
- Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

A gestão de planejamento, procura deixar evidente a definição de previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos para evitar confusões (SANTOS, 1999):

- *Previsão* corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- *Projeção* corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- *Predição* corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.
- *Resolução de problemas* corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

Enfim, o plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

A importância do planejamento formal nas empresas têm crescido bastante. Os processos formais de planejamento só tornaram-se uma função administrativa nos últimos trinta anos, sendo que atualmente mesmo empresas de pequeno porte administradas por gerentes com senso de oportunidade e agressividade, utilizam-se do planejamento formal como ferramenta.

Desta forma, entende-se que o planejamento é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas. Assim, poderá a administração visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

## 4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE

### 4.1 SURGIMENTO DA COOPERATIVA MÉDICA

A cooperativa é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento. A finalidade das cooperativas é prestar serviços de natureza social, econômica ou educativa para atender à demanda do seu quadro de cooperados em sua área de atuação, integrados com a comunidade (CASTELAR, MORDELET, GRABOIS, 1996).

As cooperativas são regulamentadas pela Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971, que disciplina os aspectos societários que envolvem as relações entre as cooperativas e seus associados no âmbito da sociedade.

A assistência médica do início do século XIX era exercida como profissão liberal, não havendo senão duas classes de clientes: os particulares que pagavam suas consultas e atos médicos delas derivados com seus próprios recursos, pelo valor estipulado pelo profissional, sem intervenção de quaisquer pressões externas ao binômio médico-paciente; aos que não tinham condições de remunerar os serviços profissionais, reservava-se o atendimento em hospitais gerais, na época, as Santas Casas de Misericórdia, nas quais os médicos cuidavam dos doentes de todas as afecções clínicas e cirúrgicas sem cobrar nada, seguindo o que recentemente escreveu o professor emérito de Medicina Social da *Harvard Medical School*, Arnold S. Reman, no *New England Journal of Medicine*: “A Medicina é uma profissão em que os médicos atuam como agentes fiduciários e conselheiros para os clientes. Independente de como sejam pagos, espera-se que coloquem o interesse do paciente acima de quaisquer outras considerações”. Assim se procedia, com plena satisfação da parte de ambos (CASTELAR, MORDELET, GRABOIS, 1996).

Desde aquela época até o final do século XIX os hospitais eram instituições caridosas onde o pobre, o necessitado ou o portador de doenças infecto contagiosas era isolado e ficava sob os cuidados dos religiosos. Tinham finalidades mais sociais do que terapêutica. Os conhecimentos médicos se baseavam nas informações que o

próprio doente fornecia. Conheciam-se mais o doente que a doença. Aqueles que podiam pagar pela assistência médica eram tratados em casa.

A partir do final do século XIX surgiram recursos tecnológicos que foram tornando a prática da medicina progressivamente mais complexa e cara, até que no presente tornou-se uma das atividades humanas de maior complexidade e custo. Os hospitais passaram a ser local preferencial para a prática médica, em especial para aqueles que podiam arcar com os seus custos. Com a industrialização do país e o surgimento de correntes migratórias, surgiram hospitais beneficentes para suprir as necessidades médicas das coletividades, desempenhando atividades filantrópicas dirigidas a toda a comunidade.

Ainda como consequência da industrialização e urbanização do país, surgiram os hospitais ligados aos institutos previdenciários dos diferentes setores da economia, além das centenas de Santas Casas e hospitais públicos. O aumento crescente dos custos hospitalares teve duas consequências importantes: o surgimento dos ambulatorios, especialmente em hospitais universitários, e a diferenciação dos hospitais de acordo com sua capacidade de incorporação tecnológica (CASTELAR, MORDELET, GRABOIS, 1996).

As cooperativas médicas são instituições em que os médicos, além de prestadores de serviços, são também co-proprietários; recebem pagamentos na proporção dos atos médicos que realizam a título de “adiantamento” e, no encerramento de cada exercício, também uma participação nos resultados.

O tipo de financiamento do benefício da assistência médica usualmente praticado em se adotando o modelo de gestão de cooperativa médica é o “segurado” ou “pré-pagamento”. Em alguns casos, opera-se o regime de “custo operacional”, isto é, despesas de assistência efetivas mais uma taxa administrativa.

As Cooperativas de Trabalho Médico surgiram a partir de 1967 em contraposição à ação de empresas mercantilistas que atuavam e ainda atuam na área de saúde, visando quase que exclusivamente o lucro e a exploração do trabalho médico. É importante ressaltar que as Unimeds surgiram como forma de resgatar a qualidade do atendimento médico, a harmonia na relação médico-paciente, a humanização desta relação e a oportunidade de livre escolha por parte do paciente-cliente, do profissional que o atende, e, não menos importante, a chance de o médico gerenciar seu trabalho.

Baseado na lei cooperativista, onde o trabalho individual soma para o crescimento do coletivo, e onde todos os cooperados médicos são donos da cooperativa com direitos e deveres iguais, as empresas cooperativas lograram enorme êxito nos seus propósitos. Todo esse histórico e o desenvolvimento do setor de Cooperativas Médicas, assim como das outras modalidades que formam este segmento de mercado, ou seja, prestação de serviços de saúde, está detalhado no capítulo inicial.

Atualmente, o cenário mudou com a regulamentação do setor de prestação de serviços de saúde pelo Governo Federal, através da Lei 9.656/98, assim como através da Lei 9.961/99, que criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS.

Diante deste quadro e por força da própria lei, as cooperativas devem ter em seus cargos gerenciais médicos ou profissionais qualificados em administração. Reside aí um conflito e um problema. O médico é um profissional de formação quase que exclusivamente técnico-científica, cartesiana, pouco dado a ceder, dialogar e liderar, e se vê na situação de gerenciar dois grandes grupos de profissionais em cenários diferentes: de um lado, os outros colegas médicos cooperados, igualmente balizados na mesma formação acadêmica e com as mesmas características, pouco afeitos a serem dirigidos ou gerenciados; de outro lado, o enorme contingente de pessoas representado pelos funcionários da Cooperativa, que devem ser liderados e motivados para o trabalho a ser desenvolvido com produtividade e eficácia. Deve-se lembrar que dentro deste cenário, encontram-se inseridos ainda uma gama enorme de parceiros, isto é, prestadores de serviços e empresas contratantes das cooperativas médicas, também de matizes e motivações variadas.

Na procura de uma entidade que pudesse abrigar todos os médicos que quisessem e que se comprometessem a exercer eticamente a profissão nos moldes da tradicional medicina liberal e sem fins lucrativos, aflorou a Cooperativa Médica fundada por Edmundo Castilho, em Santos, em 18/12/67. Nascia assim a União dos Médicos, primeira prestadora de Serviços Médicos éticos e destinados à maior faixa da população brasileira, complementando a Previdência Social, contudo, as más condições de atendimento oferecidas pelo sistema público abriu espaço para uma crescente atuação do grupo médico.

Em 1967 ocorreu ainda a unificação dos Institutos de Previdência e a extensão dos benefícios aos trabalhadores rurais. Este sistema atendia cerca de

90% da população, e pretendia universalizar os serviços de saúde, com a participação dos hospitais públicos, universitários, previdenciários e também dos beneficentes ou filantrópicos como prestadores de serviços comprados pela Previdência Social.

Em 1987 foi criado o Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde (SUDS), com a adoção das teses da Oitava Conferência Nacional de Saúde (1986). Houve a extensão da universalização da clientela para os hospitais beneficentes e filantrópicos e sua incorporação como “parceiros” do Estado (CASTELAR, MORDELET, GRABOIS, 1996).

Este sistema unificado e universalizado de saúde constitui hoje o Sistema Único de Saúde (SUS). Vigente e modelado em nosso país há pouco tempo, culminando num processo de mudanças que remonta à década de setenta, acelerase ao longo dos anos oitenta e adquire estatuto institucional no fim daquela década. Influenciado por diversos modelos externos, nosso sistema, o SUS - Sistema Único de Saúde foi estabelecido pela Constituição Federal de 05/10/88, estando regulado pelas leis 8.080 e 8.142, ambas de 1990, separando o setor estatal do setor privado.

A Constituição Federal de 1988 prevê os três pilares que compõe o SUS:

- Igualdade: se traduz na possibilidade de utilização igualitária a todos os serviços prestados pelo Sistema por cada um dos usuários, independente de sua condição ou característica individual;
- Universalidade: expressa a abrangência de cobertura a que se propõe a assistência;
- Integralidade: está diretamente ligado às dimensões do processo saúde-doença a serem assumidos pelo Sistema. A primeira dimensão valoriza o processo saúde-doença no âmbito individual e/ou coletivo (grupos sociais). A segunda, através da atenção - promoção, prevenção, cura e reabilitação - onde o Sistema corresponderá ao princípio de atenção integral na medida em que suas ações se desenvolverem, articuladamente, em correspondência com os níveis de atenção acima identificados.

Essa colocação mostra o tom paternalista da Constituição e retira toda a responsabilidade do indivíduo por sua própria saúde. O serviço público é prestado por instituições pertencentes ao governo ou por serviços de terceiros para a parcela da população que não tem recursos para utilizar o sistema privado. Esses serviços



são financiados por contribuições vindas basicamente de receitas tributárias. Algumas instituições ainda contam com auxílio de doações e recursos do setor privado captados por fundações associadas. Na falta ou má utilização do setor público, proliferam-se as alternativas privadas de assistência, através do Sistema Supletivo de Saúde.

#### 4.2 O SETOR DE MEDICINA DE GRUPO

A Medicina de Grupo surgiu e desenvolveu-se nos anos sessenta, no ABC Paulista, em virtude da precariedade dos serviços públicos na região e dos altos preços da medicina liberal. Visava atender basicamente às necessidades de assistência médico-hospitalar da classe trabalhadora, mediante o sistema de "convênio-empresa", financiado pelos empregadores. A Medicina de Grupo está presente em quase todas as cidades com mais de 40 mil habitantes, sendo representada a nível institucional pelo Sistema ABRAMGE/SINAMGE/CONAMGE, com sede em São Paulo, SP (ABRAMGE, 2009).

A Medicina de Grupo tem como característica ser um sistema de atendimento médico-hospitalar de elevado padrão técnico-profissional de serviços e hospitais próprios, e uma estrutura que incluem médicos e serviços auxiliares de diagnóstico credenciados. Opera com planos coletivos, individuais e familiares.

Atualmente, os planos e seguros privados de saúde atendem a cerca de 41,6 milhões de beneficiários, sendo a Medicina de Grupo responsável pelo atendimento de cerca de 18,4 milhões de pessoas, das quais 78% (14,3 milhões) são de planos patrocinados por empresários para trabalhadores e dependentes e 22% (4,1 milhões) são de plano individual e familiar, onde o próprio interessado contrata com a operadora dos respectivos planos (ABRAMGE, 2009).

Os Números do Sistema permitem oferecer políticas de qualidade e de custos, compatíveis e adequadas à realidade nacional. O convênio empresa, pago pelo patronato, custou em 2001, em média, R\$ 28,10 per capita/mês.

Uma das principais características dessas empresas médicas é o custeio de suas atividades através do sistema de pré pagamento, onde o cliente paga um valor por beneficiário inscrito. O valor é determinado em função do grau de cobertura de eventos do plano, e de cálculos atuariais que levam em conta o risco de contratação de enfermidades associado ao indivíduo ou grupo de beneficiários do plano. Sendo

um plano cujo financiamento das ações provém do pré-pagamento, os valores são creditados periodicamente, independentemente do grau de utilização dos serviços pelos beneficiários. O atendimento poderá ser em estrutura própria ou através da rede credenciada.

As empresas de Medicina de Grupo no Brasil funcionam nos mesmos moldes das *Health Maintenance Organization* (HMO) americanas, surgidas em Beltime em 1929 e reconhecida pela Corte Americana em 1973. Por lei, empresas com mais de 25 funcionários são, naquele país, obrigadas a patrocinar serviços de saúde aos seus empregados e a oferecer-lhes ao menos duas opções de convênio (ANDRADE, 2000).

O seguro saúde garante ao usuário a utilização do modelo assistencial livre escolha total, segundo as cláusulas contidas em apólice de seguro.

As empresas seguradoras oferecem os benefícios custeando suas atividades praticando o esquema de “pré-pagamento”. O valor pré-pago será tão maior quanto maiores forem a cobertura requerida pelos segurados e os níveis de reembolso desejados.

A assistência médica conveniada é o modelo em que a própria organização administra o programa de assistência à saúde dos seus empregados e dependentes. O objetivo é promover a saúde com recursos e serviços credenciados (convênios) ou de livre escolha (reembolso).

As empresas de autogestão têm como princípio e objetivo a garantia da qualidade de vida de seus beneficiários, através de ações integrais de saúde, sem visar lucro com este serviço. Estas empresas têm custos em torno de 40 a 60% menores que os outros modelos.

Este modelo destaca-se entre as modalidades do setor supletivo, pois apresenta as seguintes vantagens sobre as demais:

- Sem finalidade lucrativa: o que seria lucro é revertido em maiores benefícios para seus usuários;
- Singularidade: o programa de saúde é concebido de acordo com as características e necessidades da organização;
- Qualidade: permite interferência direta na administração do programa, seja na escolha dos credenciados ou na prestação e utilização dos serviços, preservando a qualidade de assistência;

- Flexibilidade: permite a correção de problemas e a criação de novas alternativas, quando necessário;
- Efetividade: só são pagos os serviços realmente efetuados pelos profissionais e instituições de saúde;
- Interatividade: facilita ações conjuntas com o programa de saúde ocupacional;
- Moderabilidade: faculta o estabelecimento de moderadores de utilização e reguladores de custos;
- Melhoria da imagem institucional (interna e externamente): a organização é vista como promotora do bem estar físico e social de seus empregados e dependentes.

Apresentam-se os sistemas suplementares apresentam de forma bastante singular as seguintes características:

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ASSISTÊNCIA MÉDICA

Modalidade de Assistência Médica	Rede Prestadora	Reembolsos	Contratos com Prestadores	Pagamento pela Patrocinadora	Plano Individual
Medicina de Grupo	Própria e/ou credenciada	Eventual	Em nome da Medicina de Grupo	Pré-pagamento p/ a Medicina de Grupo	Sim
Cooperativa Médica	Cooperados e credenciados	Nunca	Em nome da Cooperativa Médica	Pré-pagamento p/ a Cooperativa	Sim
Seguro Saúde	Referenciada	Sempre	Em nome da Seguradora	Pré-pagamento para a Seguradora	Sim
Plano Administrado	Credenciada	Freqüente	Em nome da Administradora	Por serviços prestados à Administradora	Não
Autogestão	Própria e/ou credenciada	Freqüente	Em nome da Patrocinadora	Por serviços prestados diretamente aos credenciados	Não

Fonte: Rodrigues (1997)

Segundo José Carlos Bittencourt Andrade em seu livro “A História da Autogestão em Saúde no Brasil” (2000) a medicina de grupo hoje está presente em quase todas as cidades com mais de 40 mil habitantes, sendo que a maioria de suas operadoras (cerca 73%) é de pequeno porte, com menos de 100 mil beneficiários. É

responsável pelo atendimento de cerca de 18 milhões de pessoas, das quais 80% provêm de planos patrocinados por empresas e instituições para seus trabalhadores associados e dependentes e 20% são de plano individual e familiar, isto é, em que o próprio interessado contrata a empresa de medicina de grupo.

Os usuários têm acesso à rede própria e credenciada e o uso de serviços não credenciados é previsto nos planos mais caros, implicando o ressarcimento dos gastos. Institucionalmente, a medicina de grupo é representada por um sistema especial, que congrega atualmente cerca de 300 das 670 empresas de medicina do mercado.

Pode-se dizer que houve aumento no número de consumidores desses planos de saúde a partir do final da década de oitenta, mas ultimamente o que tem observado é que o número de beneficiários não tem apresentado muita variação.

As evidências nos mostram que a sobrevivência das cooperativas no sistema econômico concorrencial capitalista requer a sua integração as regras impostas pelo sistema. Esta integração provoca um conjunto de modificações na forma organizacional das cooperativas pela incessante busca da racionalidade e da eficiência econômica.

Para atingir seus objetivos empresariais, tornam-se decisões sem o envolvimento daqueles que participam diretamente do processo produtivo despersonalizado a filosofia básica do cooperativismo e privilegiando determinados grupos de cooperados mais bem posicionados no processo produtivo.

Então tem que conciliar sua atividade econômica empresarial com a concretização de formas mais participativas e controladoras da parte de seus cooperados. Esta é contradição fundamental da ação cooperativismo constitui um meio que o capitalismo utiliza para reduzir ou controlar as contradições sociais do processo de desenvolvimento econômico, que surge com uma instituição mediadora, cujo papel é administrar as contradições engendradas pelo desenvolvimento capitalista, atenuando seus efeitos, evitando a emergência de conflitos sociais.

Face os imperativos do fenômeno da globalização, entendido também como modificações dos padrões de intercambio comercial e de geração e difusão de conhecimento e tecnologia, muitos desafios se apresentam para o cooperativismo. Dentre esses, ressaltamos: a profissionalização, o relacionamento interno cooperativa/cooperado, a falta de orientação para o mercado e descapitalização.

A questão da profissionalização passa por mecanismos de controle, independente das questões de propriedade. A estabilidade do controle da gestão adquire relevância quando se constata que, nos empreendimentos modernos é necessário que haja continuidade do comando. Não existe competitividade moderna, é necessário que haja continuidade do comando. Não existe competitividade sem um mínimo de continuidade nas atividades gerenciais. Além de um presidente forte, a cooperativa precisa ter profissionais competentes, contratados no mercado, de nível compatível com a complexidade da empresa.

Na questão do relacionamento observa-se freqüentemente que cooperados e cooperativa buscam o benefício próprio e imediato. O cooperado usa os benefícios oferecidos pela cooperativa, mas não estabelece com a empresa uma relação de exclusividade na sua atividade produtiva, motivo da cooperação. A cooperativa, por sua vez, na preocupação de resolver os problemas do cooperado, gerencia mal os recursos próprios e, conseqüentemente, seus custos operacionais.

Com relação ao mercado, o cooperado tem de adaptar-se a ele, e não o contrário. A cooperativa deve buscar sua fronteira de eficiência e definir as atividades que estão dentro do seu negócio, concentrando-se no que dá resultado, no que faz bem. Nesse sentido, são importantes as alianças estratégicas, bem como a capitalização por meio de atração de capitais externos.

Tudo indica que a utilização de técnicas e modelos gerenciais modernos nas organizações empresariais cooperativas tem crescido ultimamente em virtude dos seguintes aspectos:

- Da sensibilização cada vez mais forte sobre o grau de risco que a organização cooperativa vem assumindo, resultante das incertezas que o meio ambiente lhe apresenta. A velocidade e a dinâmica das mudanças nos mercados no setor tecnológico e no campo social, tem sido consideráveis. Essas mudanças, por sua vez, têm influenciado, de forma complexa, as atividades e o êxito empresarial. Soma-se a isto o fato de que, nos mercados onde atuam especificamente as cooperativas de produção, vêm sendo registradas altas taxas de crescimento do volume de comercialização de produtos e serviços. Conseqüentemente, tem aumentado a pressão competitiva entre as empresas do setor que oferecem esses serviços e produtos;

- Do aumento dos obstáculos e das incertezas na adaptação de medidas no curto prazo. O crescimento da complexidade da tecnologia e dos processos empresariais, bem como o aumento das restrições legais e sociais no campo do processo decisório, tem contribuído para que as decisões, no curto prazo tenham um raio limitado de ação.
- Da disponibilidade cada vez maior de conhecimento sobre o planejamento e sobre as áreas específicas das empresas (*marketing*, produção, finanças, por exemplo), e uma crescente disponibilidade de recursos materiais que possibilitam a obtenção de informações em curtos espaços de tempos por meio da informatização.

O futuro de uma organização empresarial, em tal situação, somente pode ser assegurado por meio do desenvolvimento de concepções e modelos gerenciais, em referência aos quais devem ser definidas e conduzidas as suas metas. A segurança futura requer um comportamento empresarial estratégico e uma gerência adaptada e condicionada a esse comportamento (gerente estratégica).

Segundo Kisil citado por Castelar; Mordelet e Grabois (1996), como fruto dessas expectativas e pressões, observadas não apenas no Brasil, mas também em toda a América Latina, novas políticas de saúde vêm sendo adotadas. Procura-se hoje dar maior atenção ao setor Saúde, quer nos aspectos organizacionais, quer do ponto de vista do aproveitamento adequado dos recursos tecnológicos, humanos e financeiros necessários.

Entende-se que através da municipalização, busca-se concretizar anseios já existentes há décadas: um aumento da cobertura das ações de saúde, maior descentralização dos processos decisórios, uma atuação mais coordenada dos serviços de saúde. É de fato, um momento propício às mudanças, mas que traz desafios significativos particularmente colocados aos detentores do poder político, mas também aos gerentes dos serviços de saúde.

Sendo assim, a partir da hipótese de um modelo assistencial caracterizado pela integralidade das ações de saúde e seu apoio na informação epidemiológica, rediscute o papel e o lugar do hospital na rede de serviços. Baseado nessa primeira abordagem busca-se a idéia da adequação do financiamento ao modelo assistencial, de modo que aquele possa desempenhar um real papel regulador do sistema de saúde.

A Gestão dos Serviços Logísticos e Gerais estabelece sua relação com uma prestação de cuidados hospitalares de qualidade. Desenvolve o papel da formação, da motivação e da informatização para a obtenção de ganhos na eficácia e eficiência destes setores.

A cooperativa médica é uma instituição de trabalho, sociedade civil sem fins lucrativos, aberta a todos os médicos, com a finalidade de racionalizarem a efetivação de seus serviços. Sua constituição e administração como sociedade seguem as regras do Cooperativismo. Criadas em Assembléia Geral dos Sócios Cooperados; precisa Ter estatutos e determinar seu capital social inicial que será composto de cotas-partes que devem ser integralizadas pelos cooperados. Deve ser registrada no INCRA do Ministério da Agricultura e é fiscalizada pelo Departamento de Assistência ao Cooperativismo.

A Cooperativa Médica é dirigida por um Conselho de Administração composto por sete membros: um Presidente, um Vice-Presidente, um Superintendente com funções Executivas, dois secretários e dois tesoureiros; um Conselho Técnico com três componentes e um Conselho Fiscal com três membros efetivos e três suplentes, como o Conselho Técnico.

Na busca de redução de custos e prevenção de doenças, logo no início, os novos dirigentes tomaram a decisão de reduzir os custos elevados da assistência médica prestada e que apresenta diversos desvios que deverão ser corrigidos em tempo hábil.

Complementando o cuidado dos pacientes nos moldes defendidos pela cooperativa, adotou-se uma diretriz já existente no Sistema de Cooperativa Médica e em diversas Singulares que é a prevenção de doenças com a implantação da vacinação e desenvolvendo uma programação de atividade dirigida à terceira idade e que está em pleno progresso, com aceitação unânime dos usuários.

#### 4.3 REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR

O setor de saúde suplementar reúne mais de 2000 empresas operadoras de planos de saúde, milhares de médicos, dentistas e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. Toda essa rede prestadora de serviços de saúde atende a

mais de 37 milhões de consumidores que utilizam planos privados de assistência à saúde para realizar consultas, exames ou internações (ABRAMGE, 2009).

A Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS é uma agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde que trabalha para promover o equilíbrio nas relações entre esses segmentos para construir, em parceria com a sociedade, um mercado sólido, equilibrado e socialmente justo.

#### **4.3.1 A evolução da regulamentação do setor de saúde suplementar**

Condicionada no texto constitucional a uma estrita regulação do Estado, a participação da iniciativa privada no sistema de saúde brasileiro envolveu 10 anos de negociações no Congresso Nacional até ser definida em lei.

A Lei 9.656/98, portanto, é o resultado dessas discussões que se iniciaram no Legislativo após a promulgação da Constituição Federal. Vale destacar que a sua aprovação no Senado somente foi possível pela introdução de determinadas alterações no enunciado legal por meio de Medida Provisória - MP, solução política adotada - com a concordância dos atores sociais envolvidos - para evitar que o setor permanecesse operando sem regras por mais tempo (ABRAMGE, 2009)..

Como marco legal do processo de regulação, portanto, entende-se o conjunto formado pela Lei 9.656/98 e a MP, que à época tomou a numeração 1.665. Esta MP, republicada várias vezes leva atualmente o número 2177-44. Ao conjunto Lei + MP foi acrescido, em janeiro de 2000, a Lei 9961, que criou a ANS e lhe deu as atribuições de regulação do setor.

#### **4.3.2 Regras de funcionamento do setor**

As regras que orientam o funcionamento do setor (que surgiu em meados dos anos sessenta e se expandiu significativamente nos anos oitenta) estão definidas na Lei 9.656/98 e na MP 2.177-44 atualmente em vigor. De forma complementar à legislação setorial, outras normas foram fixadas pelo CONSU - Conselho de Saúde Suplementar - e pela ANS (ABRAMGE, 2009)..

O texto legal estabeleceu critérios para entrada, funcionamento e saída de operação de empresas no setor, discriminou os padrões de cobertura e de qualidade da assistência e transferiu para o Poder Executivo Federal a responsabilidade pela



regulação da atividade econômica das Operadoras e da assistência à saúde por elas prestada e o dever de fiscalização do cumprimento das normas vigentes.

Em adição, a legislação definiu os atributos essenciais e específicos dos planos de saúde que servem de referência para todos os contratos que venham a ser celebrados. Citado expressamente na Lei 9.656/98, o Plano Referência é o modelo mínimo de cobertura a ser oferecida pelos planos de saúde em comercialização (ABRAMGE, 2009)..

#### **4.3.3 Classificação das operadoras**

Operadoras de Planos de Assistência à Saúde são as empresas e entidades que atuam no setor de saúde suplementar oferecendo aos consumidores os planos de assistência à saúde.

Com base nas informações recolhidas no setor, a ANS definiu 8 modalidades de operadoras. São elas: administradoras, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões (patrocinadas e não patrocinadas), seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo (ABRAMGE, 2009)..

#### **4.3.4 Tipos de planos de saúde**

Os planos privados de assistência à saúde oferecidos pelas Operadoras seguem as diretrizes estabelecidas na Lei 9.656/98. Determinadas características - como a modalidade da contratação, a data da assinatura, a cobertura assistencial e a abrangência geográfica submetem os contratos de forma diferenciada à legislação.

#### **4.3.5 Planos quanto à forma de contratação**

A Lei reconhece a diferença entre os contratos negociados exclusivamente por um indivíduo para si e para a sua família e aqueles negociados para grupos maiores de pessoas (ABRAMGE, 2009).

#### **4.3.6 Formas de contratação**

Dentre as formas de contratação de planos de saúde, citam-se (ABRAMGE, 2009):

**a) Individual ou familiar**

Contrato assinado entre um indivíduo e uma Operadora de planos de saúde para assistência à saúde do titular do plano (individual) ou do titular e de seus dependentes (familiar).

**b) Coletivo com patrocinador**

Planos contratados por pessoa jurídica com mensalidade total ou parcialmente paga à operadora pela pessoa jurídica contratante.

Inclui também os contratos mantidos por autogestão em que o beneficiário paga parcialmente a mensalidade.

**c) Coletivo sem patrocinador**

Planos contratados por pessoa jurídica com mensalidade integralmente paga pelo beneficiário diretamente à operadora.

#### **4.3.7 Planos quanto à abrangência geográfica**

O termo cobertura também é utilizado para especificar a abrangência geográfica onde o beneficiário poderá ser atendido.

A cobertura geográfica - que deve ser especificada no contrato - pode alcançar um município (abrangência municipal), um conjunto de municípios, um estado (cobertura estadual), um conjunto de estados ou todo o país, a chamada cobertura nacional (ABRAMGE, 2009).

#### **4.3.8 Planos quanto à organização da rede de serviços**

O plano de saúde também é diferenciado pela forma de organização da rede de serviços que deve garantir a cobertura assistencial contratada. A organização não altera o tipo de contratação nem o tipo de cobertura.

A modalidade apenas define como se organiza a rede de serviços que deve garantir, ao consumidor - individual ou coletivo - a cobertura assistencial contratada.

#### 4.4 PLANO NACIONAL DE SAÚDE

O Brasil vem acumulando experiências e registrando avanços importantes no setor saúde, a partir do processo de implantação do Sistema Único de Saúde - SUS, o que tem favorecido a melhoria das condições de saúde e contribuído para a qualidade de vida da população brasileira.

O Plano Nacional de Saúde – PNS –, que tenho a satisfação de apresentar, configura-se como o instrumento básico do Pacto pela Saúde no Brasil, essencial para a gestão do SUS. O PNS, cuja iniciativa de elaboração é inédita, não se refere apenas às funções exercidas pelo Ministério da Saúde, mas deve ser a referência para o sistema nacional de saúde. Aprovado pelo Conselho Nacional de Saúde, no dia 4 de agosto de 2004, sua construção teve como referência as deliberações da XII Conferência Nacional de Saúde, realizada em dezembro de 2003 e o Plano Plurianual – PPA (BRASIL, 2005).

O processo de construção do PNS contou com a participação de atores fundamentais para a legitimação da política de saúde. Foram mobilizados parceiros para uma reflexão intensa acerca da situação de saúde no País, para a identificação de estratégias de superação de problemas e para a criação de ferramentas adequadas ao monitoramento das ações, e sobretudo para pensar coletivamente e materializar, por meio do PNS, o SUS que queremos. Assim, gostaria de ressaltar as valiosas contribuições dos estados e municípios representados pelo Conass e Conasems, do Conselho Nacional de Saúde, da Abrasco, da Fiocruz e da Organização Pan-Americana da Saúde – Opas (BRASIL, 2005).

Entende-se que o objetivo principal do Plano Nacional de saúde está em promover o cumprimento do direito constitucional à saúde, visando a redução do risco de agravos e o acesso universal e igualitário às ações para a sua promoção, proteção e recuperação, assegurando a equidade na atenção, aprimorando os mecanismos de financiamento, diminuindo as desigualdades regionais e provendo serviços de qualidade, oportunos e humanizados.

Considerando a aprovação do PNS pelo Conselho Nacional de Saúde, em sua reunião do dia 4 de agosto de 2004, resolve (BRASIL, 2005):

Art. 1º Aprovar o Plano Nacional de Saúde – Um Pacto pela Saúde no Brasil, na forma do Anexo desta Portaria.

§ 1º O PNS será objeto de revisão sistemática, na conformidade das necessidades indicadas pelo respectivo processo de monitoramento e avaliação.

§ 2º A íntegra do PNS estará disponível na página do Ministério da Saúde/MS.

Art. 2º Atribuir à Secretaria Executiva, do Ministério da Saúde, a responsabilidade pelo processo de gestão, monitoramento e avaliação do PNS.

Parágrafo único. A Secretaria Executiva promoverá a identificação e a implementação de mecanismos e estratégias necessários ao cumprimento da responsabilidade de que trata este artigo, contando, para tanto, com a participação dos órgãos e das entidades do Ministério.

Art. 3º Estabelecer que os órgãos e entidades do MS procedam, no que couber e segundo os prazos legais estabelecidos, à elaboração e/ou readequação de seus programas, atividades e projetos segundo os objetivos, diretrizes e metas estabelecidos no PNS.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

A estrutura do Plano Nacional Saúde, tem como eixos orientadores para a discussão das prioridades nas esferas municipal, estadual e regional (BRASIL, 2005)

- redução das desigualdades em saúde;
- ampliação do acesso com a qualificação e humanização
- da atenção;
- redução dos riscos e agravos;
- reforma do modelo de atenção à saúde;
- aprimoramento dos mecanismos de gestão, financiamento e controle social.

O Plano contempla as iniciativas prioritárias do MS (BRASIL, 2005)

- Ampliação do acesso a medicamentos, com ênfase na implantação do projeto de farmácias populares;
- Qualificação da atenção à saúde (Qualisus);
- Saúde bucal;
- Saúde mental;
- Saúde da mulher;

- Controle da hanseníase e da tuberculose;
- Incremento do sistema de transplantes;
- Implantação do serviço civil profissional em saúde;
- Investimentos em saneamento;
- Garantia de maior suficiência do SUS na produção de hemoderivados, imunobiológicos e fármacos;
- Saúde indígena;
- Monitoramento, avaliação e controle das ações de saúde e dos recursos financeiros transferidos a estados, municípios e instituições no âmbito do SUS;
- Regulamentação da Emenda Constitucional 29;
- Aprovação do Plano Nacional de Saúde;
- Qualificação da gestão e regionalização no SUS;
- Aprimoramento da qualidade da assistência prestada pelos planos de saúde privados.

#### 4.5 TIPOS DE ORÇAMENTOS EMPRESARIAIS UTILIZADOS NAS EMPRESAS DE PLANOS DE SAÚDE

No que aborda-se a importância do orçamento para as empresas do setor de saúde, onde entende-se que o sistema orçamentário é válido para qualquer entidade em qualquer situação conjuntural. Para tanto, é necessário entender os efeitos diversos da inflação nos vários segmentos do sistema orçamentário, e tratar adequadamente cada peça orçamentária, à luz dos efeitos específicos que a inflação, e a possível correção monetária, causa a cada segmento do orçamento.

Verifica-se que há dois tipos clássicos de orçamento: estático e flexível.

##### 4.5.1 Orçamento estático

É o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinados volumes de produção ou vendas. Esses volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da

empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

Caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor para o processo de acompanhamento, controle e análise das variações, e também como base para projeções e simulações com os dados orçamentários.

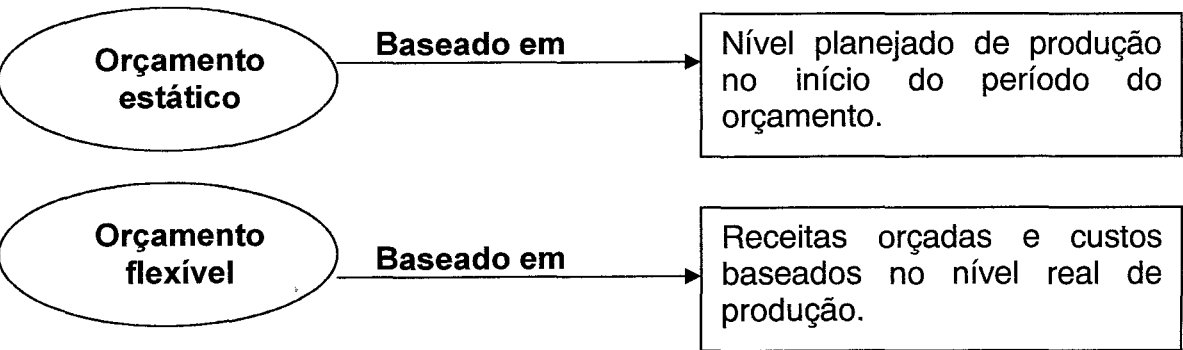
Apesar de conter um elemento crítico, que é a sua estaticidade e, portanto, sua inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente por grandes corporações, notadamente as que operam em vários países, em razão da grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as suas unidades, dispersas geograficamente, em um orçamento mestre e único.

4.5.2 Orçamento flexível

Para solucionar o problema do orçamento estático surgiu o conceito de orçamento flexível. Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

Basicamente, o "orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades". A base para a elaboração do orçamento flexível é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis. Os custos variáveis seguirão o volume de atividade, enquanto os custos fixos terão o tratamento tradicional.

FIGURA 2: COMPARATIVO DE ORÇAMENTO ESTÁTICO E FLEXÍVEL



Fonte: BUFONI (2008)

Dentre os tipos de orçamentos utilizados em empresas de saúde, citam-se:

- **Periódico X Contínuo:** apenas ao término desse período será elaborado um novo orçamento para o período seguinte. Fica disponível para um período futuro especificado pela adição de um mês, trimestre ou ano. Ser periódico não significa estático;
- **Incremental X Base Zero:** o incremental toma como base o imediatamente anterior e o ajusta para mais ou para menos. No base-zero exige-se que todos os gerentes justifiquem todos os gastos orçamentários, e não apenas as variações em relação ao orçamento do ano anterior;
- **Participativo X Convencional:** aquele elaborado com a cooperação e a participação plena dos gerentes, em todos os níveis. É ainda determinado pela alta administração e apresentado aos gerentes;
- **Estático X Flexível:** orçamento flexível fornece estimativas sobre qual deve ser o custo sobre qualquer nível de atividade e permitem uma análise mais completa das variações. Já o orçamento estático é baseado em um único nível de produção inicialmente estabelecido e não pode ser alterado;
- **Kaizen:** é um tratamento orçamentário que explicitamente introduz o melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário;
- **ABC:** baseado em atividades concentra a atenção no custo das atividades necessárias a produção e venda de bens e serviços.

## **5 ESTUDO DE CASO: A UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL EM UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE**

### **5.1 A EMPRESA**

#### **5.1.1 Histórico**

Criada em setembro de 1983, a Clinipam iniciou as suas atividades em uma pequena sala em um shopping de Curitiba, com intuito de prestar atendimento aos clientes das diversas lojas em caso de emergência. Vinte e cinco anos depois, a empresa cresceu significativamente e hoje atua em todas as áreas de saúde, oferecendo planos de saúde familiares e empresariais, programas de saúde ocupacional, odontologia e área protegida para empresas e escolas.

A Clinipam está tem sua sede Administrativa localizada à Rua XV de Novembro, 575 – ocupando os 9 andares do Edifício Sul Banco, conta com um quadro funcional de 567 colaboradores diretos, e uma grande rede de prestadores de serviços diretos e indiretos.

Além de toda a rede credenciada de médicos, clínicas e hospitais, o Grupo Clinipam conta com doze unidades próprias, distribuídas nos bairros Água Verde, Batel, Cabral, Boqueirão e nas cidades de Araucária, Pinhais e São José dos Pinhais. Também integram este grupo o Ônix Centro Hospitalar, o Ônix 24 horas, o Laboratório Bom Jesus e seus 7 postos de coleta, a Farmácia Help Farma e ainda as unidades de Saúde Ocupacional e Odontologia.

No ano de 2008 a empresa comemorou seus 25 anos, a Clinipam estará inaugurando o mais completo Centro de Qualidade de Vida do Paraná, com uma área de 400m<sup>2</sup> na Rua XV de Novembro, 556 / 1º andar (Galeria Lustosa) - este centro contará com uma cozinha experimental que ensinará receitas saudáveis aos participantes, auditório para palestras educativas na área da saúde e espaço estruturado para atividades físicas, reabilitação e correção postural, além de consultórios médicos que garantirão mais saúde e qualidade de vida para clientes e colaboradores.

Segundo dados da ANS (Agência Nacional de Saúde) a Clinipam é a empresa de planos de saúde que mais cresce em número de vidas,



(aproximadamente 105%) só no período de janeiro de 2004 a janeiro de 2008. Atualmente este número chega a 125% de crescimento em relação a Janeiro de 2004, considerando os número das Empresas do Grupo, chegamos a marca de 120 mil vidas.

QUADRO 2: COMPARATIVO DE CRESCIMENTO DAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE

RELATÓRIOS CLINIPAM 2008

COMPARATIVO DE CRESCIMENTO OPERADORAS  
DADOS SITE ANS - BASE JANEIRO 2008

OPERADORA	jan/04	R	jan/06	R	Evolução 2004 a 2006	jan/08	Evolução 2004 a 2008
UNIMED	328.823	4	365.591		11,18%	399.483	21,48%
Clinihauer	84.308	0	88.062		4,45%	95.426	13,18%
Paraná Clínicas	68.463	0	76.230		11,34%	86.953	27,00%
Clinipam	29.616	2	51.546		74,05%	60.828	105,00%
Nossa Saúde	28.874	2	20.683		-28,37%	14.721	-49,00%
Saúde Ideal	25.412	0	26.920		5,93%	26.879	5,77%
Nova Clínica- S.J.Pinhais	20.941	0	21.533		2,83%		
Uniclínicas	7.059	0	7.065		0,08%		
Maxipas	6.963	0	586		-91,58%		
Evangelico Saúde	5.307	0	6.260		17,96%		
Saúde Plus	4.944	2	4.848		-1,94%		
Ouroclín	4.613	0	110		-97,62%		
Proclín	3.684	1	3.632		-1,41%		
Clisama	3.364	0	3.891		15,67%		

Fonte: Dados ANS (Agência Nacional da Saúde) – Janeiro 2008.

5.1.2 Área de atuação

A Clinipam é a única empresa em todo o Estado do Paraná que atua em todas as áreas de saúde, sendo eles:

- Planos de Saúde Familiares e Empresariais;
- Assistência Odontológica;
- Programas de Saúde Ocupacional;
- CIPA e Ginástica Laboral;
- Terceirização de Ambulatório e Área Protegida para Empresas e Escolas;
- Convênio Farmácia;
- Pessoa Protegida;
- Centro de Qualidade de Vida.

### **5.1.3 Missão e visão**

#### **MISSÃO CLINIPAM**

“Ser a solução em saúde para nossos clientes”.

#### **VISÃO CLINIPAM**

“Ser a maior operadora em número de vidas do estado do Paraná em 5 anos. (2010)” Meta estabelecida no ano de 2005.

### **5.1.4 Estrutura e rede de atendimento**

A Clinipam vêm alcançando índices significativos de crescimento em relação aos seus concorrentes, e isso se dá particularmente à alguns diferenciais como, preço competitivo e ampla rede de atendimento. Porém o grande diferencial da Clinipam sem dúvida alguma são as Unidades Próprias, espalhadas em diferentes pontos da cidade de Curitiba e região metropolitana, oferecendo um serviço de qualidade, ao alcance de todos.

#### **a) Ônix Centro Hospitalar**

Em uma área de 1950 m<sup>2</sup>, em setembro de 1998, foi inaugurado o Ônix Centro Hospitalar, com o intuito de iniciar uma nova era em estrutura, atendimento e ambiente hospitalar para atendimento 24 horas.

A sua estrutura conta com salas cirúrgicas, apartamentos (duplos e individuais), tecnologia de ponta e profissionais altamente qualificados. Localizado no bairro Batel (Curitiba).

#### **b) Ônix 24 Horas**

Ampla estrutura para Pronto Atendimento Médico de Urgência, localizado em frente ao Ônix Centro Hospitalar. Esta unidade oferece também sala de observação, inaloterapia e radiologia. Localizado no bairro Batel (Curitiba).

**c) Hospital Ônix Mateus Leme**

O novo Hospital Ônix Mateus Leme contará com uma estrutura completa com Pronto Socorro, UTI, Centro Cirúrgico especializado em Cirurgia Cardiológica, Neurológica e Procedimentos de Alta Complexidade, Serviços de Tomografia, Laboratório, Raio-x e Ecografia. Localizado no bairro Batel (Curitiba).

**d) Unidade da Criança**

Especializada em atendimento pediátrico de emergência. Pronto Atendimento Pediátrico em plantão 24 horas e consultas eletivas agendadas através de marcação via tele-empresa. Localizado no bairro Batel (Curitiba).

**e) Unidade Araucária**

Estrutura completa com corpo clínico de alto padrão, consultórios especializados, enfermarias, exames de laboratório, raio-x, eletrocardiograma, ecografia, endoscopia, mapeamento de retina, colonoscopia, retossigmoidoscopia flexível e pequenos procedimentos. Localizado no Centro de Araucária.

**f) Unidade Água Verde**

A Unidade Água Verde está preparada para prestar um atendimento ágil e eficaz em pronto atendimento médico e consultas em diversas especialidades. Localizado no bairro Água Verde (Curitiba).

**g) Unidade Boqueirão**

Realiza pronto atendimento em clínica médica e consultas eletivas em diversas especialidades. Localizado no bairro Boqueirão (Curitiba).

**h) Unidade Cabral**

Realiza pronto atendimento em clínica geral e consultas eletivas em diversas especialidades. Localizado no bairro Boa Vista(Curitiba).

**i) Unidade Pinhais**

Esta unidade esta preparada para prestar um atendimento ágil em clínica médica e em consultas em diversas especialidades. Localizado em Pinhais.

**j) Unidade São José dos Pinhais**

Esta unidade esta preparada para prestar um atendimento ágil em clínica médica e em consultas em diversas especialidades. Localizado em São José dos Pinhais.

**k) Laboratório Bom Jesus**

Referência em qualidade, o Laboratório Bom Jesus realiza exames laboratoriais, radiológicos, ecografias e mamografias.

Para maior comodidade de nossos clientes o Laboratório Bom Jesus possui postos de coletas distribuídos nos principais bairros de Curitiba e Região Metropolitana, que são: Posto de Coleta Centro; Posto de Coleta Água Verde; Posto de Coleta Cabral; Posto de Coleta Boqueirão; Posto de Coleta Araucária; Posto de Coleta São José dos Pinhais; Posto de Coleta Pinhais.

**l) Farmácia Help Farma**

A Farmácia Help Farma foi criada com o objetivo de ser uma opção aos altos preços dos medicamentos, possibilitando ao nosso cliente o cumprimento de todo o tratamento médico. Com descontos especiais em todos os tipos de medicamentos; entrega Gratuita na empresa; desconto de 12% em folha de pagamento para empresas conveniadas ao plano farmácia.

### **m) Odontologia**

Clínica Odontológica própria com estrutura completa composta por modernos equipamentos e profissionais qualificados em Endodontia, Prótese, Odontopediatria, Cirurgia Ambulatorial, Ortodontia, Dentística, Periodontia, Clareamento Dentário.

E mais ampla rede credenciada com cerca 100 dentistas distribuídos por toda Curitiba e Região Metropolitana. Localizado no Centro (Curitiba).

### **n) Qualidade de Vida**

O Centro de Qualidade de Vida (CQV) é um programa especial de atenção à saúde, com o objetivo de prevenir e tratar doenças consideradas crônicas, realizando: acompanhamento por equipe multidisciplinar de especialistas; palestras periódicas de orientação, programa mãe segura, tabagismo, diabetes, hipertensão, obesidade; encontros em grupos semanais para favorecer a troca de experiências; atendimento para a verificação de pressão, glicemia e controle de peso.

### **o) Atendimento Diferenciado Pessoa Jurídica**

A Clinipam possui uma equipe de atendimento empresarial que realiza periodicamente visitas nas empresas conveniadas para orientar ao funcionário de como utilizar o plano, tirar dúvidas e medir a qualidade dos serviços .

### **p) Centro de Estudos em Gestão de Pessoas**

O **CEGEP** é um centro de estudos que realiza para os RH's e Diretores das empresas conveniadas encontros de desenvolvimento em Temas Organizacionais. Seu principal objetivo é promover a evolução estratégica na área de Gestão de Pessoas, buscando colaborar para o crescimento profissional e mercadológico das empresas ligadas à Clinipam.

### **q) Clinipam Social**

A Clinipam através da Associação Beneficente dos Colaboradores Clinipam (ABCCLIN) – realiza visitas de integração e também doações à instituições carentes durante o ano todo através de um calendário que prioriza datas importantes como Natal, Páscoa, início do inverno, início das aulas, dia das crianças entre outros.

A Clinipam desenvolve ainda programas como o Centro de Qualidade de Vida e Atendimento Empresarial.

## **5.2 METODOLOGIA**

### **5.2.1 Método de pesquisa**

Como metodologia foi utilizado o estudo de caso, tendo como base nas informações viabilizadas de uma empresa que atua no setor de planos de saúde.

Segundo Gil (2009, p.17) pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Nesta pesquisa discutiram-se os conceitos de orçamento empresarial e a utilização das empresas na área de saúde e medicina em grupo, sendo que os conceitos gerais foram abordados de modo a identificar sua utilização, bem como a proposta de um orçamento, a sua utilidade foi citada e exposta ao longo deste trabalho.

Este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa exploratória, em que se busca conhecer as diversas situações e relações do comportamento de um fenômeno, pesquisando como se comportam suas principais variáveis.

Nesta pesquisa exploratória, procurou explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, para descobrir a causa dos mesmos, ou seja, o Orçamento Empresarial e a forma como as empresas utilizam esta ferramenta.

Segundo Gil (2009, p.18) diz que o pesquisador tem como principal qualidade pessoal, o conhecimento do assunto a ser pesquisado.

Sendo assim, busca-se obter os dados de que necessita na observação, nas entrevistas e nos questionários, nas histórias, nos textos, nas empresas, nas organizações em geral e em tudo aquilo que lhe permita relacionar sobre processos e interações.

As variáveis, neste caso, são os subconjuntos do Orçamento, tais como o Orçamento de Vendas, o Orçamento de Produção, o Orçamento de Compras, Orçamento de Despesas Próprias, Orçamento de Despesas Corporativas, Orçamento de Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultado Projetado e Balanço Patrimonial Projetado (WELSCH, 2001).

A amostragem nos levantamentos sociais podem assumir formas diversas, em função do tipo de população, de sua extensão das condições materiais para realização da pesquisa (GIL, 2009).

O ponto de partida do cálculo do orçamento é a definição de metas e objetivos pela alta administração, no qual é calculado o orçamento de vendas para que se possa calcular os demais itens do orçamento (WELSCH, 2001).

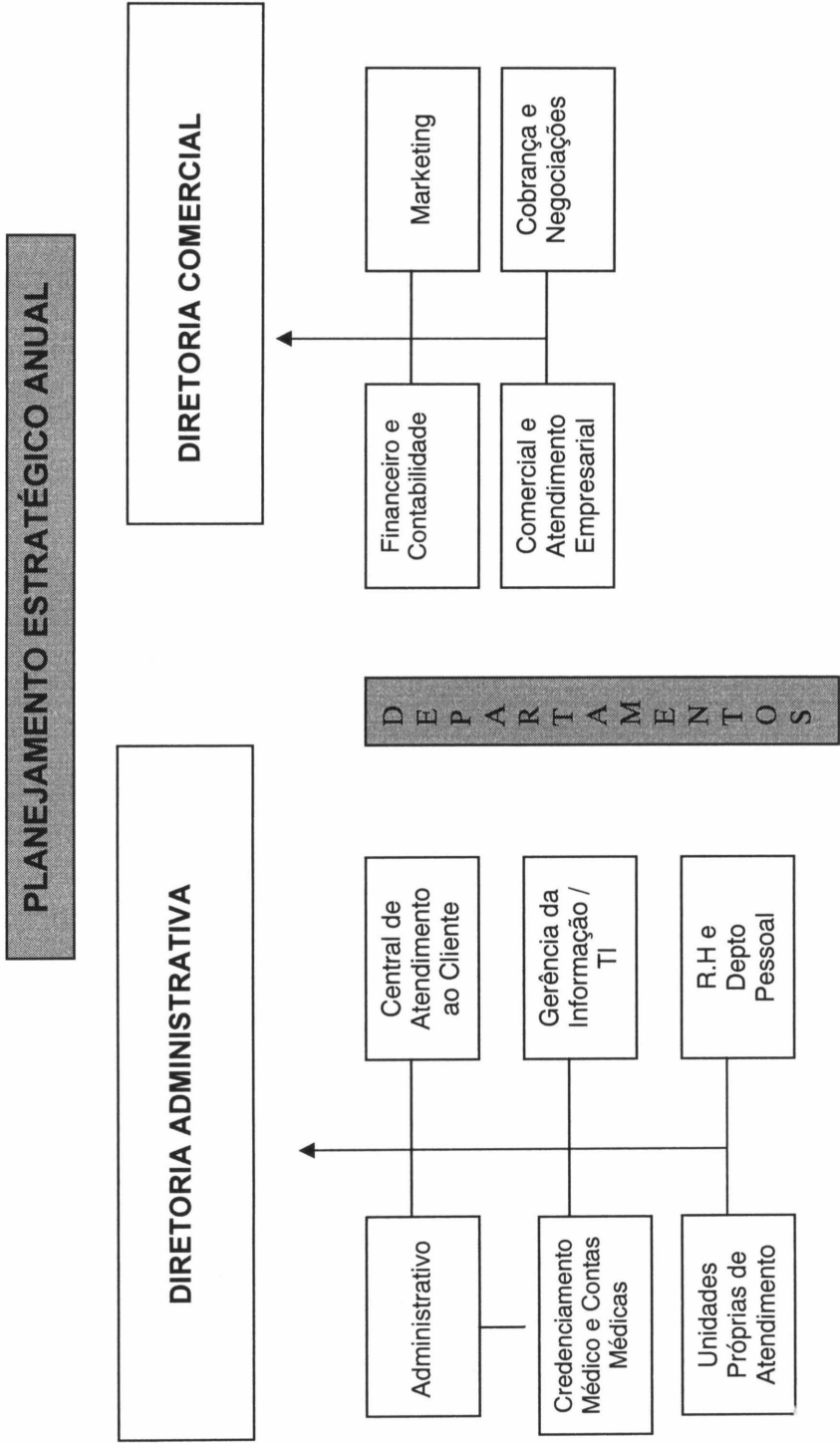
Desta forma, para este estudo foram utilizados questionários como forma de obter adequadamente as opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, utilizando instrumentos de coleta de dados.

Demonstram-se os instrumentos de gestão que devem ser utilizados pelos gestores e administradores, de acordo com os propósitos estabelecidos pelo modelo de planejamento financeiro para otimizar o retorno dos capitais investidos, que é o ponto fundamental do trabalho.

### 5.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

A Clinipam adota como medida estratégica dos níveis gerenciais o Planejamento Estratégico Anual, porém não possui um único planejamento estratégico que engloba todo o grupo. Cada área é responsável pela elaboração de seu planejamento anual, que é discutido com sua diretoria, e implementado, porém não é aberto ao público, devido à política da empresa e dados competitivos do setor.

FIGURA 3: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CLINIPAM



Fonte: Elaborado pela autora



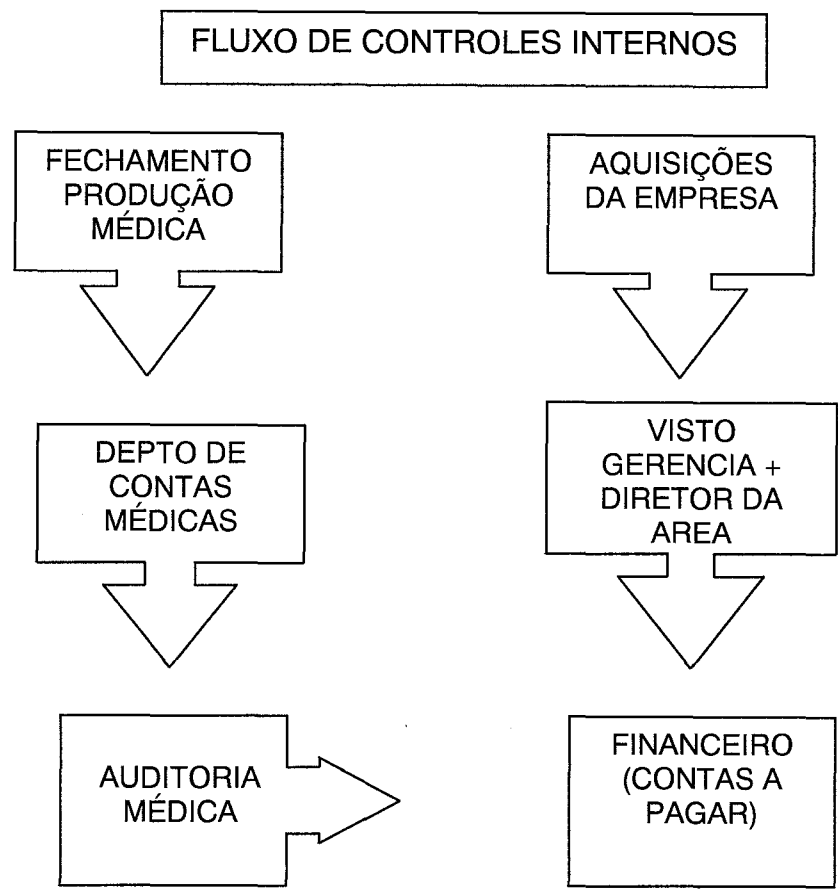
A empresa atualmente não conta com o instrumento de Gestão por Orçamento, para tomada de decisões. O que em nosso entendimento possibilitaria uma melhor visão e decisões mais assertiva quanto à investimentos e estratégias de mercado, e este é o objetivo da presente pesquisa. Propor e demonstrar, instrumentos de gestão orçamentária que contribua a busca de melhoria, controles internos e atingimento de metas da empresa, tornando-a mais competitiva em sua área de atuação.

A Clinipam tem como modelo a Gestão Participativa. Semanalmente acontecem encontros entre os diretores e os líderes de área, onde são discutidos temas de interesse geral, os mesmos são tratados e sugeridos pelo grupo de gestores.

Embora a Clinipam não possua as práticas de orçamento estabelecido, em particular por tratar-se de uma empresa familiar, mantemos um sistema de controle bastante eficaz em relação às despesas do Grupo, onde todas as principais despesas dos departamentos são aprovadas pelo Diretor da área responsável, sempre levando em consideração a condição atual do mercado e a necessidade do projeto, as metas estabelecidas para o período, em especial os departamentos que necessitam de investimentos, que são ligados com as estratégias da empresa, como: Marketing, Comercial, Administrativos e etc.

Toda a produção médica que é encaminhada para pagamento dos honorários médicos, é analisada pela área de contas médicas e auditoria médica, e só após esta auditoria, é encaminhada a pagamento, para o financeiro

FIGURA 4: FLUXOGRAMA DE CONTROLES INTERNOS



Fonte: Elaborado pela autora

Além dos controles internos citados, como determinação da ANS (Agência Nacional da Saúde) para as operadoras de saúde, possui auditoria externa da área contábil e financeira da empresa, que hoje é feita pelo Grupo Grunitzki Auditores Independentes, sob rígidos critérios de avaliação de desempenho, conforme instrução do mercado de saúde.

5.4 MODELO PROPOSTO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

O modelo proposto de planejamento e gestão orçamentária tem sua aplicação no âmbito do planejamento financeiro, a nível operacional, das empresas que já

possuem um planejamento estratégico devidamente formulado para as empresas com as seguintes características:

- Em que os níveis hierárquicos não se encontram claramente diferenciados e o planejamento estratégico se dá nos planos relacionados com tempo, dinheiro e relacionamento;
- Em que há a necessidade de um planejamento de curto prazo para a determinação das metas e objetivos, em função das condições da economia brasileira, e das exigências do mercado globalizado;
- Em que a tomada de decisão não se dá a partir de indicadores e projeções, mas em função das demandas do mercado, de uma forma muito mais ágil e tempestiva.

A busca de um modelo que permita a tomada de decisão pela cúpula gestora da empresa a partir do seu próprio histórico, dentro de suas próprias políticas de compra e de venda, utilizando sua própria mão-de-obra e com a necessidade de assimilação de um mínimo de conceitos do planejamento empresarial levou a uma inversão do ponto de partida na definição de metas e objetivos e em relação ao prazo para estas metas e objetivos.

Normalmente, parte-se de uma dada lucratividade para se chegar a uma desejada rentabilidade. No modelo proposto, parte-se de uma rentabilidade estabelecida a priori (remuneração do capital) para se chegar à lucratividade esperada (o resultado das atividades operacionais da empresa).

Nos modelos tradicionais, as empresas solicitam ao departamento de vendas estimativas de vendas. Esses registros históricos ou resultados anteriores são atualizados utilizando como referência o Produto Interno Bruto (PIB), no caso de empresas de maior porte que utilizam os métodos tradicionais ou, na maioria dos casos das pequenas empresas comerciais, indicadores arbitrários, sem qualquer fundamentação técnica.

A partir desses dados, verifica-se qual a perspectiva das vendas e quais os indicadores que os dados históricos podem traduzir em termos de lucratividade, para então se chegar à rentabilidade auferida no período. Nos modelos tradicionais a rentabilidade é indicador levantado a partir dos dados históricos e um dos elementos na tomada de decisão.

Os modelos tradicionais partem de perspectivas de vendas e o modelo proposto parte das necessidades de vendas necessárias a proporcionar a remuneração adequada, ou pelo menos mínima, ao capital investido.

Assim, as etapas para o planejamento estratégico são as seguintes:

- Levantamento de dados e de conscientização de alguns conceitos mínimos do planejamento empresarial estratégico e contabilidade de custos;
- Levantamentos de dados dos planos táticos e operacionais, em prazos cada vez menores, sendo que o ideal é chegar à elaboração de fluxo de caixa diário;
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, em que, após a utilização do modelo por algum tempo e da aquisição da necessária credibilidade quanto aos dados e resultados, os gestores possam rever as políticas de compra e venda, endividamento oneroso ou não e prazos de financiamento;
- Determinação dos objetivos empresariais, como um processo natural, de manutenção, em prazos menores;
- Elaboração do planejamento estratégico, não como um processo independente das atividades operacionais da empresa, ou como uma carta de intenção, ou mesmo, subjetivo e arbitrário, totalmente dependente dos objetivos de seus fundadores e gestores, mas como um processo natural, decorrente das atividades da empresa e das perspectivas que seu mercado oferece ou que são criadas por suas próprias atividades operacionais e estratégicas;
- Manutenção do processo de planejamento estratégico, através de controle de fluxo de caixa e levantamento de dados dos planos táticos e operacionais.

Em outras palavras, buscou-se evidenciar um indicador sobre o qual os gestores possuem maior poder de controle, qual seja, a remuneração do capital, de forma a diferenciá-los daqueles sobre os quais possuem pouco ou nenhuma autonomia, como é o caso dos indicadores dos modelos de planejamento empresarial e estratégico tradicionais.

Tendo como base o modelo de orçamento proposto por Welsch (2001), o processo se inicia com o levantamento e a coleta dos dados (Fase I). Esses dados, após serem tabulados, são utilizados para a geração de relatórios que se tornam parâmetros para a tomada de decisão dos gestores das pequenas e médias empresas comerciais/industriais.

O próximo passo é identificar os grupos de produtos com os quais a empresa trabalha, como, também, as despesas e os impostos incidentes sobre a comercialização destes produtos. Em seguida, verifica-se e analisa-se o processo de apuração de custo das mercadorias, objetivando quantificar o custo com exatidão e identificar o método utilizado para sua aferição.

Ao primeiro estágio, que envolve o levantamento e a revisão das despesas fixas incorridas e provisionadas mensais, sucede-se um segundo, em que são projetadas as despesas fixas mensais para o trimestre.

Por despesas fixas provisionadas entendem-se aquelas que, mesmo realizadas em um mês, são pagas apenas no exercício do mês seguinte, como, por exemplo, contas de concessionárias de serviços públicos, como água e telefone. Por se tratarem de despesas cujos valores não são determinados pela empresa, essas foram tipificadas na seqüência II.

Outro ponto importante é o controle das contas patrimoniais e como controle das contas patrimoniais entende-se a movimentação das mesmas durante cada período.

O modelo trata de verificar as implicações das políticas de gestão que podem optar pela busca de capital no mercado ou pela manutenção de suas atividades com seu próprio capital de giro e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em constituir estoques de capital.

Por fim, há a preocupação com a coleta de informação referente ao percentual que o custo das mercadorias acarreta sobre a Receita Bruta de Vendas.

À primeira fase, momento em que o processo de planejamento econômico e financeiro já está esboçado, ainda que de forma incipiente ou puramente empírica, segue-se a Fase II, cujo propósito é o de proceder à estruturação da sistemática de planejamento propriamente dita, com especial atenção à avaliação de desempenho da empresa.

Um elemento indispensável para a criação do processo de planejamento foi o da configuração do histórico de compras e de formação do estoque da empresa.

Este visa à elaboração do cálculo do custo das mercadorias destinadas à venda, o que é feito através da análise do último valor pago na aquisição das mercadorias.

No que tange à análise da política de vendas, identificam-se as práticas tradicionalmente adotadas pela empresa, tomando-se como pontos de referência a percentagem das vendas direcionadas a públicos específicos, por um lado, e, por outro, aquela destinada aos públicos consumidores tomados indistintamente.

FIGURA 5: APLICAÇÃO DA “FASE I” NO INSTRUMENTO DE PESQUISA

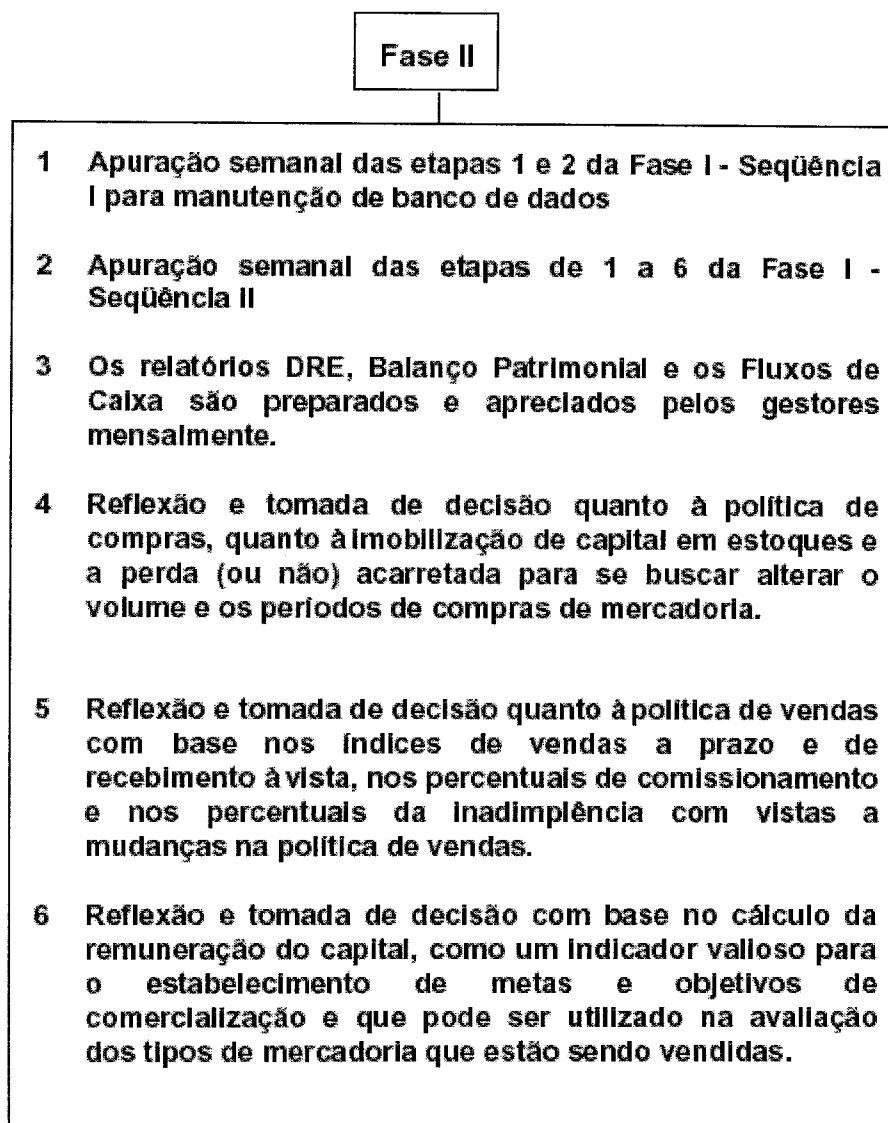
Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
<p>1- Levantamento de dados de despesas fixas mensais junto ao Departamento Contábil;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Levantar o plano de contas utilizado;</li><li>- Apurar as despesas ocorridas no último trimestre;</li><li>- Analisar o índice determinante das despesas em cada mês.</li></ul> <p>2- Levantamento dos Impostos e despesas incidentes sobre a sinistralidade em cada mês do trimestral;</p> <p>3- Análise da política e procedimento adotado pela empresa nas compras e aquisições da empresa;</p> <p>4- Análise da política e procedimento adotado nas vendas dos planos de saúde;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Análise do preço final aplicado no mercado, sobre o custo existente;</li><li>- Análise do comportamento das vendas nos últimos três meses;</li></ul> <p>5- Análise da estrutura de capital próprio e de terceiros da empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Análise dos relatórios de controles dos documentos auxiliares, DRE e BP</li></ul>	<p>1- Calcular a margem de contribuição final dos produtos comercializados</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboração de um mapa com base dos dados coletados da fase (1,2,3,4)</li></ul> <p>2- Calculo do custo dos capitais</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Analisar as taxas de juros aplicadas pelo mercado no período analisado.</li></ul> <p>3- Projetar em conjunto com o departamento Comercial e Marketing, o volume de vendas estimado (com base na etapa 1 e 2 desta etapa)</p> <p>4- Projetar em conjunto com o departamento contábil o Demonstrativo de Resultados do Exercício;</p> <p>5- Projetar em conjunto com o departamento contábil, o Balanço Patrimonial;</p> <p>6- Projetar em conjunto com o departamento contábil e financeiro, o fluxo de caixa, pelos métodos diretos e indiretos do orçamento proposto.</p>

Fonte: Adaptado de Welsch (2001)

O modelo de planejamento econômico e financeiro na Fase II trabalha com três procedimentos, através dos quais tornam-se mais evidenciadas as mudanças que devem ser operadas nas empresas, e através do cotejamento entre a projeção do fluxo de caixa pelo método indireto, pelo método direto e pelo método orçamentário, explicita-se a necessidade de uma reestruturação na gestão das

empresas, sem a necessidade de relatórios contábeis ou gerenciais complexos e acessórios

FIGURA 6: MODELO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO (FASE II)



Fonte: Elaborado pela autora

FIGURA 7: APLICAÇÃO DA “FASE II” NO INSTRUMENTO DE PESQUISA

- 1- Apuração semanal do levantamento de dados contábeis, em conjunto com o departamento contábil;

2- Apuração semanal das etapas 1 a 6(tratamento de dados fase I) em conjunto com o departamento financeiro e contábil;

3- Analisar mensalmente os relatórios de DRE, BP e Fluxo de Caixa, em comitê juntamente com a Diretoria e o setor financeiro e contábil,

4- Refletir e definir juntamente com a Diretoria Administrativa sobre a política de compras, imobilização de capital da empresa;

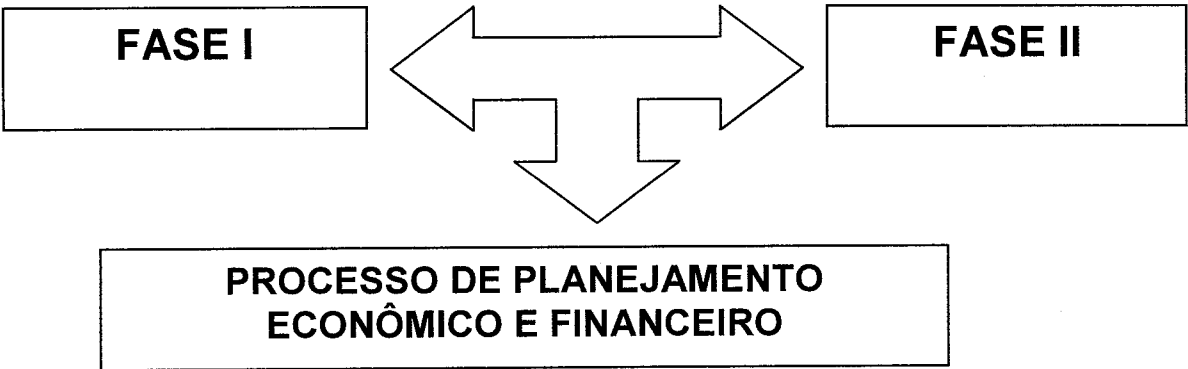
5- Refletir e definir em comitê com a Diretoria Comercial, depto comercial e marketing, a política adotada para o indicador de vendas, com base nos índices de vendas, comissionamento e inadimplência, que possam refletir sobre a mudança da política de vendas.

6- Refletir e definir em conjunto com a Diretoria e a área contábil, a tomada de decisão com base no cálculo de remuneração de capital, que serve como indicador para estabelecimento de metas e objetivos de comercialização, podendo também utilizá-lo para a avaliação dos produtos comercializados pela operadora.

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a fase de planejamento propriamente dita encerra-se com o diagnóstico da projeção dos balanços patrimoniais, tanto dos valores previstos como dos realizados.

FIGURA 8: MODELO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO (DIAGNÓSTICO DA PROJEÇÃO)



Fonte: Elaborado pela autora



Na Fase II procura-se apresentar alternativas para o planejamento em função da capacidade da empresa em remunerar seu capital investido, de sorte a proporcionar à empresa maior autonomia, através do suporte financeiro necessário tanto para a expansão das vendas a prazo como para o aumento de investimentos em estoques.

A Fase II nada mais é que a manutenção da Fase I, que, a partir da continuidade de sua implementação e análise pelos gestores, ao apresentar elementos que espelham a e se concretizam na realidade das empresas em prazos menores (projeções trimestrais a partir de fluxo de caixa semanal) proporcionam condições para a credibilidade de seus indicativos e estabelecem bases técnicas sólidas para um planejamento estratégico confiável, dentro e a partir das condições específicas de tais empresas e gestores.

É importante salientar que as Fases I e II estabelecem entre si relações de dependência, já que uma é imprescindível à outra. O processo de planejamento econômico e financeiro é construído a partir do somatório dos esforços despendidos em ambas as fases.

Segundo Welsch (2001) a importância do processo de planejamento para o desenvolvimento das atividades das empresas está não somente na possibilidade de diagnóstico e de planejamento propriamente ditas, mas na capacidade desse planejamento, através de um processo de retro-alimentação, de possibilitar novas investigações, novas coletas de dados e, conseqüentemente, novos modelos de planejamento, que possibilitarão um contínuo processo de atualização e de conhecimento das práticas comerciais pelas próprias empresas que dele se utilizem. Além do mais, a sistemática oferecida por este programa de planejamento econômico e financeiro permite uma projeção com três meses de antecedência dos volumes e índices transacionados.

Aplicada ao instrumento de pesquisa, as Fase I e II proporcionará maior visão da necessidade de investimento de capital e qual o retorno do capital já investido, com base no retorno que cada produto comercializado está oferecendo. Também é possível saber, se o indicador definido tanto para a captação de receita, quanto para o índice de despesas, está satisfatório ou não, para atender as expectativas do orçamento previsto, bem como o comprometimento do fluxo de caixa da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizado o presente estudo verificou-se a importância do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle das informações nas empresas de saúde.

O objetivo principal proposto para este estudo foi em apresentar e analisar os modelos de orçamento e seus benefícios, como ferramenta de gestão para as empresas da área de Saúde, analisando os pontos positivos e negativos à implementação do orçamento nas empresas.

Verificou-se que os controles financeiros e o gerenciamento econômico devem ser desenvolvidos simultaneamente. Não se deve administrar a empresa pelo caixa, nem tampouco apenas com informações de uma apuração de resultados. A continuidade desses controles e planejamentos possibilita obter informações diárias e globais sobre a situação da empresa. As projeções, baseadas em informações fidedignas, possibilitam aos administradores conduzirem suas ações com maior segurança.

Analisando o problema de pesquisa abordado, pode-se concluir a importância da utilização do orçamento, como ferramenta de gestão para a manutenção financeira das empresas da área de saúde, que torna-se cada vez mais um setor exigente e competitivo.

No que se refere as diretrizes para implantação de orçamento e planejamento nas empresas, verificou-se que a simplicidade dos controles financeiros, bem como a não utilização dos indicadores tradicionais, que enfatizam a utilização do planejamento em função da remuneração do capital, isto é, torna-se viável uma melhor análise dos Demonstrativos de Fluxo de Caixa, por meio de dados históricos e projetados.

Dentre os benefícios e resultados alcançados após a implantação de uma gestão orçamentária na empresa de estudo, verificou-se que a Clinipam ao utilizar o orçamento empresarial obteve um instrumento eficaz para a gestão das empresas do setor de saúde, ao mensurar o resultado da empresa e deixar explícito se a empresa está tendo um lucro que é suficiente para cobrir a remuneração mínima do capital, o retorno dos capitais investidos.

Verificou-se que por meio do modelo proposto à Clinipam, torna-se viável análise das implicações das políticas de gestão que podem optar pela busca de capital no mercado ou pela manutenção de suas atividades com seu próprio capital de giro e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em constituir melhor captação de recursos.

Sendo assim, verificou-se dentre as vantagens do modelo proposto, a utilização do processo como um todo, visando sempre o uso dos recursos da tecnologia, que podem ser explicitados aos gestores, empregados e sócio(s) proprietário(s), tornando-os os atores principais do planejamento, sem o desenvolvimento de qualquer dependência com o consultor ou implementador do modelo, fazendo com que o proprietário e os empregados sejam os principais responsáveis pela continuidade do processo.

Abordou-se ainda que embora muitas pequenas e médias empresas, não se declarem optantes pelo orçamento empresarial formal e estruturado, o orçamento é uma ferramenta importante e muito utilizada por muitas empresas, ele está presente, seja nas anotações informais de seus administradores, nas pequenas ou grandes idéias projetadas mesmo que na cabeça de seu gestor ou até mesmo em uma simples planilha de Excel, onde estimam-se que as vendas e as despesas tendem a aumentar ou declinar, isto sem dúvida também é orçamento.

Verificou-se a importância do planejamento empresarial na busca de um melhor desenvolvimento empresarial, onde verificou-se que o âmbito da Administração Financeira em termos das decisões observáveis, são tomadas por administradores especializados em finanças, em vez de serem tomadas pelos tesoureiros. O administrador especializado em finanças não é um empregado que pode ser independentemente identificado na maioria das empresas.

Uma boa gestão de recursos reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras. Em suma, a utilização do orçamento deve estar presente na vida cotidiana, buscando melhor análise das previsões de uma despesa familiar até o previsto e realizado de uma grande multinacional.

## REFERÊNCIAS

ABRAMGE. **Dados do mercado**. Disponível em: <http://www.abramge.com.br/>.

Acesso em 26 jun. 2009.

ANDRADE, J. C. B. **A História da Autogestão em Saúde no Brasil**. São Paulo, CIEFAS, 2000.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano nacional de saúde: um pacto pela saúde do Brasil**. Síntese. Brasília-DF: Ministério da Saúde/Secretaria Executiva/Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, 2005.

BUFONI, A. L. **Orçamento empresarial: contabilidade para gestão de negócios**. (CASTELAR, MORDELET, GRABOIS, 1996).

CASTELAR, R. M., MORDELET, P; GRABOIS, V. **Gestão hospitalar um desafio para o hospital brasileiro**. São Paulo, 1996.

DINIZ FILHO, N. V. **Planejamento econômico e financeiro das pequenas empresas comerciais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis, 2003.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, S. de. **Manual de Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUKES, Rogério João. **Manual do Orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo, Atlas, 1995.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

RODRIGUES, K. C. **Autogestão em pauta**. O verdadeiro equilíbrio entre custo, benefício e qualidade em saúde. ABRASPE em Ação. São Paulo, v. 1, n. 1, p.6-9, Setembro 1997.

SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do Fluxo de Caixa**. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, A. Z. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Harbra, 1991.

WELSCH, A. G. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Ed., 1995.

**ANEXOS**

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário tem como único objetivo identificar e coletar dados junto à Área Financeira das Empresas / Instituições de Saúde, com a finalidade de contribuir com dados para projeto de pesquisa.

Os dados coletados serão medidos e apresentados de maneira estatística, preservando sempre a sua origem.

A finalidade da pesquisa é identificar as empresas optantes ou não, à Gestão Orçamentária.

### 1) Nome da Empresa/Instituição/Organização:

EMPRESA A (Divulgação não autorizada pela empresa)

### 2) Natureza da Empresa:

- ☒ Particular Privada (com fins lucrativos)
- ☐ Organização Filantrópica (sem fins lucrativos)
- ☐ Estatal

### 3) A quantos anos sua empresa atua na Área de Saúde:

- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 9 anos
- ☐ 10 a 15 anos
- ☒ acima de 15 anos

### 4) Quantos colaboradores/funcionários sua empresa possui atualmente?

170 colaboradores

### 5) Qual é o modelo de administração da empresa ?

- ☒ Administração Societária (administrada por sócios/fundadores)
- ☐ Administração Familiar
- ☐ Administração de Profissional/Terceiro (profissional, não sócio)

### 6) Sua empresa possui Planejamento Estratégico ?

- ☒ Sim ☐ Não
- ☒ Anual ☐ Trimestral

### 7) Sua empresa possui Gestão por Orçamentos, a quanto tempo ? Tem alcançado bons resultados?

**Se não, há intenção de implantar o programa na empresa futuramente ?**

No momento não possui gestão por orçamento, há grande intenção e interesse de implantação no futuro.

### 8) Se não optante ao Orçamento, cite qual o tipo de controle de gestão utilizado pela empresa?

Relatórios financeiros (contas pagas e recebidas), ordens de compra e serviços, orçamentos básicos para aprovação, ou seja, os setores não têm uma quantia x de valor previamente reservada para cada realização.

**9) A quantos anos foi implantado Orçamento na Empresa ?**

- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ acima de 15 anos

**10) Qual é o tipo de orçamento adotado por sua empresa ?**

- ☐ Periódico X Contínuo:

Apenas ao término desse período será elaborado um novo orçamento para o período seguinte disponível para um período futuro especificado pela adição de um mês, trimestre ou ano. Ser periódico não significa estático

- ☐ Incremental X Base Zero:

O incremental toma como base o imediatamente anterior e o ajusta para mais ou para menos. No base-zero exige-se que todos os gerentes justifiquem todos os gastos orçamentários, e não apenas as variações em relação ao orçamento do ano anterior

- ☐ Participativo X Convencional :

Aquele elaborado com a cooperação e a participação plena dos gerentes, em todos os níveis determinado pela alta administração e apresentado aos gerentes

- ☐ Estático X Flexível:

O orçamento flexível fornece estimativas sobre qual deve ser o custo sobre qualquer nível de atividade e permitem uma análise mais completa das variações. O orçamento estático é baseado em um único nível de produção inicialmente estabelecido e não pode ser alterado.

- ☐ Kaizen:

O orçamento kaizen é um tratamento orçamentário que explicitamente introduz o melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário.

- ☐ ABC :

O orçamento baseado em atividades concentra a atenção no custo das atividades necessárias a produção e venda de bens e serviços.

**11) A ferramenta orçamentária auxilia no controle financeiro da empresa, propõe mudanças positivas e também grandes desafios, que se dão através de metas.****Como são definidas as metas orçamentárias de sua empresa ?**

- ☐ Metas Individuais (cada colaborador)
- ☐ Metas Grupais (alcance do departamento ou grupo)
- ☐ Metas Globais (alcance da empresa como um todo)
- ☐ Não trabalha com metas

**12) Para o alcance de metas é promovido premiações ou benefícios ?**

- ☐ Bônus Financeiros (\$)
- ☐ Viagens, Premiações (não financeiras)
- ☐ Oportunidades Internas, Reconhecimento Interno
- ☐ Não promove premiação



**13) Na visão da empresa, quais os principais vantagens e desvantagens que o orçamento proporciona (se implantado) ou proporcionaria (se não implantado) ?**

**Positivos:**

- ( ) Maior controle e melhor aproveitamento dos recursos da empresa
- ( ) Recursos melhor definidos e divididos de acordo com a prioridade
- (x) Maior vantagem competitiva e visão do potencial e estratégia da empresa
- ( ) Integração, foco em resultados, competitividade interna e trabalho em equipe
- ( ) Padronização, burocratização positiva, avaliação de desempenho(compromisso)

**Negativos:**

- ( ) Competição interna negativa, maior desarmonia e stress
- ( ) Metas desafiantes, trabalho sob pressão, alto nível de stress, punição para o não alcance de metas
- ( ) O aumento da “burocracia” pode demandar muito tempo durante o processo de implantação, processos amarrados.
- ( ) Os resultados práticos do orçamento são de médio e longo prazos
- ( ) Em virtude dos dados serem estimativas, os orçamentos estão sujeitos a erros e incertezas futuras.

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário tem como único objetivo identificar e coletar dados junto à Área Financeira das Empresas / Instituições de Saúde, com a finalidade de contribuir com dados para projeto de pesquisa.

Os dados coletados serão medidos e apresentados de maneira estatística, preservando sempre a sua origem.

A finalidade da pesquisa é identificar as empresas optantes ou não, à Gestão Orçamentária.

### **1) Nome da Empresa/Instituição/Organização:**

EMPRESA B (Divulgação não autorizada pela empresa)

### **2) Natureza da Empresa:**

- ☒ Particular Privada (com fins lucrativos)
- ☐ Organização Filantrópica (sem fins lucrativos)
- ☐ Estatal

### **3) A quantos anos sua empresa atua na Área de Saúde:**

- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 9 anos
- ☐ 10 a 15 anos
- ☒ acima de 15 anos

### **4) Quantos colaboradores/funcionários sua empresa possui atualmente?**

90 colaboradores

### **5) Qual é o modelo de administração da empresa ?**

- ☒ Administração Societária (administrada por sócios/fundadores)
- ☐ Administração Familiar
- ☐ Administração de Profissional/Terceiro (profissional, não sócio)

### **6) Sua empresa possui Planejamento Estratégico ?**

- ☒ Sim ☐ Não
- ☒ Anual ☐ Trimestral

### **7) Sua empresa possui Gestão por Orçamentos, a quanto tempo ? Tem alcançado bons resultados?**

**Se não, há intenção de implantar o programa na empresa futuramente ?**

Não possui orçamento, não sei dizer se há interesse de implantação, depende da viabilidade.

### **8) Se não optante ao Orçamento, cite qual o tipo de controle de gestão utilizado pela empresa?**

Controles de contas a pagar e contas a receber, fluxo de caixa, provisões de gastos trimestrais.

**9) A quantos anos foi implantado Orçamento na Empresa ?**

- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ acima de 15 anos

**10) Qual é o tipo de orçamento adotado por sua empresa ?**

- ☐ Periódico X Contínuo:

Apenas ao término desse período será elaborado um novo orçamento para o período seguinte disponível para um período futuro especificado pela adição de um mês, trimestre ou ano. Ser periódico não significa estático

- ☐ Incremental X Base Zero:

O incremental toma como base o imediatamente anterior e o ajusta para mais ou para menos. No base-zero exige-se que todos os gerentes justifiquem todos os gastos orçamentários, e não apenas as variações em relação ao orçamento do ano anterior

- ☐ Participativo X Convencional :

Aquele elaborado com a cooperação e a participação plena dos gerentes, em todos os níveis determinado pela alta administração e apresentado aos gerentes

- ☐ Estático X Flexível:

O orçamento flexível fornece estimativas sobre qual deve ser o custo sobre qualquer nível de atividade e permitem uma análise mais completa das variações. O orçamento estático é baseado em um único nível de produção inicialmente estabelecido e não pode ser alterado.

- ☐ Kaizen:

O orçamento kaizen é um tratamento orçamentário que explicitamente introduz o melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário.

- ☐ ABC :

O orçamento baseado em atividades concentra a atenção no custo das atividades necessárias a produção e venda de bens e serviços.

**11) A ferramenta orçamentária auxilia no controle financeiro da empresa, propõe mudanças positivas e também grandes desafios, que se dão através de metas. Como são definidas as metas orçamentárias de sua empresa ?**

- ☐ Metas Individuais (cada colaborador)
- ☐ Metas Grupais (alcance do departamento ou grupo)
- ☐ Metas Globais (alcance da empresa como um todo)
- ☐ Não trabalha com metas

**12) Para o alcance de metas é promovido premiações ou benefícios ?**

- ☐ Bônus Financeiros (\$)
- ☐ Viagens, Premiações (não financeiras)
- ☐ Oportunidades Internas, Reconhecimento Interno
- ☐ Não promove premiação

**13) Na visão da empresa, quais os principais vantagens e desvantagens que o orçamento proporciona (se implantado) ou proporcionaria (se não implantado) ?**

**Positivos:**

- ( ) Maior controle e melhor aproveitamento dos recursos da empresa
- ( x ) Recursos melhor definidos e divididos de acordo com a prioridade
- (x) Maior vantagem competitiva e visão do potencial e estratégia da empresa
- ( ) Integração, foco em resultados, competitividade interna e trabalho em equipe
- ( ) Padronização, burocratização positiva, avaliação de desempenho(compromisso)

**Negativos:**

- ( ) Competição interna negativa, maior desarmonia e stress
- ( ) Metas desafiantes, trabalho sob pressão, alto nível de stress, punição para o não alcance de metas
- (x) O aumento da "burocracia" pode demandar muito tempo durante o processo de implantação, processos amarrados.
- ( ) Os resultados práticos do orçamento são de médio e longo prazos
- ( ) Em virtude dos dados serem estimativas, os orçamentos estão sujeitos a erros e incertezas futuras.

## ANEXO C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário tem como único objetivo identificar e coletar dados junto à Área Financeira das Empresas / Instituições de Saúde, com a finalidade de contribuir com dados para projeto de pesquisa.

Os dados coletados serão medidos e apresentados de maneira estatística, preservando sempre a sua origem.

A finalidade da pesquisa é identificar as empresas optantes ou não, à Gestão Orçamentária.

**1) Nome da Empresa/Instituição/Organização:**

EMPRESA C (Divulgação não autorizada pela empresa)

**2) Natureza da Empresa:**

- ☒ Particular Privada (com fins lucrativos)
- ☐ Organização Filantrópica (sem fins lucrativos)
- ☐ Estatal

**3) A quantos anos sua empresa atua na Área de Saúde:**

- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 6 a 9 anos
- ☐ 10 a 15 anos
- ☒ acima de 15 anos

**4) Quantos colaboradores/funcionários sua empresa possui atualmente?**

MAIS DE 300

**5) Qual é o modelo de administração da empresa ?**

- ☒ Administração Societária (administrada por sócios/fundadores)
- ☐ Administração Familiar
- ☐ Administração de Profissional/Terceiro (profissional, não sócio)

**6) Sua empresa possui Planejamento Estratégico ?**

- ☒ Sim                      ☐ Não
- ☒ Anual                      ☐ Trimestral

**7) Sua empresa possui Gestão por Orçamentos, a quanto tempo ? Tem alcançado bons resultados?**

SIM, MAIS DE 15 ANOS

**Se não, há intenção de implantar o programa na empresa futuramente ?**

**8) Se não optante ao Orçamento, cite qual o tipo de controle de gestão utilizado pela empresa?**

**9) A quantos anos foi implantado Orçamento na Empresa ?**

- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☒ 11 a 15 anos
- ☐ acima de 15 anos

**10) Qual é o tipo de orçamento adotado por sua empresa ?**

- ☐ Periódico X Contínuo:

Apenas ao término desse período será elaborado um novo orçamento para o período seguinte disponível para um período futuro especificado pela adição de um mês, trimestre ou ano. Ser periódico não significa estático

- ☐ Incremental X Base Zero:

O incremental toma como base o imediatamente anterior e o ajusta para mais ou para menos. No base-zero exige-se que todos os gerentes justifiquem todos os gastos orçamentários, e não apenas as variações em relação ao orçamento do ano anterior

- ☒ Participativo X Convencional :

Aquele elaborado com a cooperação e a participação plena dos gerentes, em todos os níveis determinado pela alta administração e apresentado aos gerentes

- ☐ Estático X Flexível:

O orçamento flexível fornece estimativas sobre qual deve ser o custo sobre qualquer nível de atividade e permitem uma análise mais completa das variações. O orçamento estático é baseado em um único nível de produção inicialmente estabelecido e não pode ser alterado.

- ☐ Kaizen:

O orçamento kaizen é um tratamento orçamentário que explicitamente introduz o melhoramento contínuo dos números orçados durante o período orçamentário.

- ☐ ABC :

O orçamento baseado em atividades concentra a atenção no custo das atividades necessárias a produção e venda de bens e serviços.

**11) A ferramenta orçamentária auxilia no controle financeiro da empresa, propõe mudanças positivas e também grandes desafios, que se dão através de metas.****Como são definidas as metas orçamentárias de sua empresa ?**

- ☐ Metas Individuais (cada colaborador)
- ☒ Metas Grupais (alcance do departamento ou grupo)
- ☒ Metas Globais (alcance da empresa como um todo)
- ☐ Não trabalha com metas

**12) Para o alcance de metas é promovido premiações ou benefícios ?**

- ☒ Bônus Financeiros (\$)
- ☐ Viagens, Premiações (não financeiras)
- ☐ Oportunidades Internas, Reconhecimento Interno
- ☐ Não promove premiação

**13) Na visão da empresa, quais os principais vantagens e desvantagens que o orçamento proporciona (se implantado) ou proporcionaria (se não implantado) ?**

**Positivos:**

- ☒ ( X ) Maior controle e melhor aproveitamento dos recursos da empresa
- ☐ ( ) Recursos melhor definidos e divididos de acordo com a prioridade
- ☒ ( X ) Maior vantagem competitiva e visão do potencial e estratégia da empresa
- ☐ ( ) Integração, foco em resultados, competitividade interna e trabalho em equipe
- ☐ ( ) Padronização, burocratização positiva, avaliação de desempenho(compromisso)

**Negativos:**

- ☐ ( ) Competição interna negativa, maior desarmonia e stress
- ☐ ( ) Metas desafiantes, trabalho sob pressão, alto nível de stress, punição para o não alcance de metas
- ☐ ( ) O aumento da "burocracia" pode demandar muito tempo durante o processo de implantação, processos amarrados.
- ☐ ( ) Os resultados práticos do orçamento são de médio e longo prazos
- ☐ ( ) Em virtude dos dados serem estimativas, os orçamentos estão sujeitos a erros e incertezas futuras.